

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
EMPRESA L'ETIQUETTE UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL

MARISOL KARLA ALVARADO TORRES

DIRECTOR: PAÚL IDROBO

QUITO, OCTUBRE 2013

DIRECTOR:

Paúl Idrobo

INFORMANTES:

Fabiola Jarrín

Fabián Cueva

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi “Dulce Caballero”,
mi precioso Espíritu Santo, quien me ha
mostrado una nueva naturaleza Suya durante
este tiempo y Su fiel compañía desde que lo
dejé entrar a mi vida.

Agradecimiento

A mi Dios, por el llamado que ha determinado para mi vida, ninguna cosa o persona es aislada en Su plan perfecto, y este trabajo es parte de ello y una muestra de Su gracia en mí.

A mis padres por su confianza y apoyo de cada etapa de mi vida, por su esfuerzo y sobre todo por su comprensión, los amo mucho, son dignos de admiración.

A mi director, Paúl Idrobo, ha sido muy grato compartir la realización de este proyecto y también su amistad.

A L'etiquette y su personal, ha sido útil su colaboración y este tiempo compartido allí.

A una personal especial, Debray, por sus múltiples intentos de ayudarme en este proyecto, pero sobre todo por su amistad incondicional, paciencia y aliento.

A mis amigos y familiares de cerca y lejos por su ánimo y preocupación.

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS SITUACIONAL, 3

1.1 ANÁLISIS EXTERNO, 4

- 1.1.1 Identificación y descripción de factores externos, 4
- 1.1.2 Factores socioculturales, 4
- 1.1.3 Factores político-legales, 6
- 1.1.4 Factores tecnológicos, 9
- 1.1.5 Factores económicos, 10

1.2 ANÁLISIS INTERNO, 13

- 1.2.1 Reseña histórica, 13
- 1.2.2 Estructura orgánica, 23
- 1.2.3 Infraestructura, 24
- 1.2.4 Misión, 27
- 1.2.5 Visión, 27

1.3 ANÁLISIS FODA, 28

- 1.3.1 Fortalezas, 29
- 1.3.2 Oportunidades, 34
- 1.3.3 Debilidades, 37
- 1.3.4 Amenazas, 40

2 ANÁLISIS DE PROCESOS, 42

2.1 MARCO TEÓRICO, 43

- 2.1.1 Proceso, 43
- 2.1.2 Diagramación, 45
- 2.1.3 Análisis de Valor Agregado, 48

2.2 SITUACIÓN ACTUAL, 50

- 2.2.1 Inventario de procesos, 50
- 2.2.2 Levantamiento de procesos, 52
- 2.2.3 Análisis de Valor Agregado, 52
- 2.2.4 Identificación de Debilidades y Oportunidades de Mejora, 52
- 2.2.5 Análisis del proceso de toma de pedido, 53
- 2.2.6 Análisis del proceso de ventas, 59
- 2.2.7 Análisis del proceso de degustación, 62
- 2.2.8 Análisis del proceso de gestión de cocina, 65
- 2.2.9 Análisis del proceso de logística de alquileres, 69
- 2.2.10 Análisis del proceso de logística de eventos, 74
- 2.2.11 Análisis del proceso de gestión de catering, 81
- 2.2.12 Análisis del proceso de compras a proveedores fijos, 85
- 2.2.13 Análisis del proceso de almacenamiento y despacho de insumos, 89
- 2.2.14 Análisis del proceso de contabilidad, 93
- 2.2.15 Análisis del proceso de facturación y cobro, 97
- 2.2.16 Análisis del proceso de pago nómina fija, 101
- 2.2.17 Análisis del proceso de pago nómina eventual, 105
- 2.2.18 Análisis del proceso de selección y contratación de personal, 109
- 2.2.19 Análisis del proceso de preparación de lencería, 113
- 2.2.20 Análisis del proceso de gestión de bodega de activos, 117

3 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PROPUESTO, 122

3.1 MARCO TEÓRICO, 123

- 3.1.1 Mapa de proceso, 123
- 3.1.2 Mejoramiento de procesos, 124
- 3.1.3 Modernización de procesos, 127
- 3.1.4 Indicadores de gestión, 128

3.2 SITUACIÓN PROPUESTA, 128

- 3.2.1 Mapa de procesos, 128
- 3.2.2 Estructura orgánica propuesta, 132
- 3.2.3 Manual de procedimientos, 135

4 COSTEO DEL SERVICIO, 150

4.1 COSTEO DE LOS PROCESOS VINCULADOS AL SERVICIO, 151

4.2 MODELO PARA EL COSTEO, 171

5 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN, 179

5.1 OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN, 180

5.2 ÁREAS DE IMPLEMENTACIÓN, 181

- 5.2.1 Procesos, 181
- 5.2.2 Personas, 181
- 5.2.3 Infraestructura, 182
- 5.2.4 Equipos, 183
- 5.2.5 Software, 184
- 5.2.6 Materiales, 185
- 5.2.7 Normativa, 186
- 5.2.8 Medición, 186
- 5.2.9 Documentación, 187

5.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO, 188

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 193

BIBLIOGRAFÍA, 198

ANEXOS, 212

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto consiste en el diseño de un sistema de gestión por procesos para la corporación de eventos L'etiquette, en el cual se sugiere una nueva forma de administración que se basa en un modelo de mejora continua. Este modelo busca alcanzar el máximo de la capacidad de una empresa y excelentes resultados de sus actividades.

En el Capítulo 1 presenta el análisis de las características de la Organización y el entorno en el que se desenvuelve; además, se describen los lineamientos legales que la rigen, estructura organizacional, prácticas empresariales actuales, herramientas tecnológicas en uso, entre otros. Este capítulo constituyó una primera pauta para conocer las condiciones de L'etiquette.

El Capítulo 2 muestra la situación actual de los procesos identificados mediante entrevistas, dichos procesos fueron diagramados y muestra el detalle de las actividades ejecutadas con sus respectivos responsables. En lo posterior se realizó un análisis de valor agregado, con el fin de conocer el aporte de las actividades actuales dentro de los procesos.

El Capítulo 3 expone los diagramas de flujo propuestos de cada proceso, los mismos que contribuyen para plantear soluciones factibles a los problemas detectados en los capítulos anteriores. Asimismo, se diseñó los manuales de procedimientos de todos los

procesos donde se detalla el establecimiento de objetivos, dueño de del proceso, alcance, algunas definiciones de interés, marco legal indicadores de gestión.

El Capítulo 4 contiene el costeo ABC de los procesos relacionados con el servicio basado en un caso supuesto de un evento de almuerzo o cena para 100 personas, esto permitió saber el costo real y margen de contribución de un evento con esas características y comparar con valores obtenidos por la organización para el mismo supuesto. También, este capítulo plantea un modelo de costeo creado con herramientas informáticas de uso general.

En el Capítulo 5 se muestra una forma tentativa de aplicación de las propuestas para la ejecución del sistema de gestión por procesos en L'etiquette. Se definieron los objetivos a alcanzar mediante el plan de implementación, y más adelante se establecieron: actividades, responsables, tiempos y presupuesto para poder lograrlos.

Una vez finalizado el proyecto académico, uno de los aspectos más relevantes dentro de L'etiquette es la incidencia que tiene la falta de aplicación de un modelo administrativo adecuado a las condiciones organizacionales actuales y el desarrollo que se ha observado en cuanto a la parte económica, de tal manera que se puede decir que tomando en cuenta las necesidades de la Empresa es beneficioso la implementación de este modelo de gestión administrativa.

INTRODUCCIÓN

La corporación de eventos “L’etiquette”, ubicada en la ciudad de Quito, en función de ser un ente jurídico en actividad y con miras a extender su participación en el mercado local, ha decidido implementar la administración por procesos, con el fin de llegar a ser una empresa más eficiente y efectiva en sus operaciones, de tal manera que en base a esta necesidad de desarrollo se ha planteado el diseño y plan de implementación de un Sistema de Gestión por Procesos, el cual es factible de acuerdo a sus condiciones.

El resultado del presente trabajo académico ayudará en manera importante a los procedimientos de la organización mediante la determinación de los mismos y sus elementos; constituye un aporte significativo al tener un modelo de orden para todos los procesos que se deben ejecutar en la Empresa para su actividad normal.

Dicho diseño y plan de implementación dará paso a un nuevo modelo de administración dentro de la Empresa, que facilitará un giro importante en el logro de sus objetivos ya que con este sistema podrá arremeter obstáculos que se han mantenido a lo largo de la historia de la Organización, y se han intensificado en la

actualidad a causa de una administración empírica, carente de modelos y técnicas modernas.

De tal manera que, una vez analizada la situación de L'etiquette, se dispuso la creación del diseño de un Sistema de Gestión por Procesos con su respectivo plan de implementación, tomando como base el levantamiento de los procesos con los que actualmente se maneja al interior, y la colaboración de los miembros de la Empresa. Este proyecto sugiere un plan de implementación donde se detallan actividades, responsables, tiempos y presupuestos; se deja a disposición de la Empresa la ejecución de dicho plan.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

Este capítulo es el resultado de entrevistas y observaciones hechas en las instalaciones de L'etiquette durante los meses enero a junio del año 2013. Las entrevistas fueron realizadas a varios integrantes de la Empresa, tanto administrativos como operativos.

De la información obtenida se procedió a elaborar un análisis de las principales características de la Organización, los lineamientos legales que la rigen, estructura orgánica, políticas, prácticas sin formalizar, tecnología actualmente en uso, entre otros.

El análisis obtenido dio una pauta de las condiciones internas y externas en las que la Empresa lleva a cabo sus actividades del giro del negocio, y en base a éstas tomar las decisiones necesarias respecto disposiciones de tipo correctivo y preventivo con el fin de lograr el desarrollo en el sistema de procesos.

Para el desarrollo de este capítulo serán tomados en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificación y descripción de factores externos
- Identificación y descripción de factores internos
- Análisis FODA

1.1 ANÁLISIS EXTERNO

1.1.1 Identificación y descripción de factores externos

Para identificar de forma clara la situación actual externa de L'etiquette, es necesario localizar y analizar de manera detallada las condiciones que permitan dar una idea acerca de las variables externas más relevantes que afectan directamente a la ejecución de las actividades de la Empresa.

De esta manera se identifican cuatro factores importantes que se constituyen en el marco dentro del cual L'etiquette realiza su giro del negocio.

Estos factores son:

- Socioculturales
- Político/legales
- Tecnológicos
- Económicos

A continuación un detalle más amplio de los factores antes mencionados.

1.1.2 Factores socioculturales

Actualmente, existen en la ciudad de Quito varios negocios con servicios similares a L'etiquette, entre ellos tenemos a los restaurantes, hoteles y servicio de catering industrial.

Entre los servicios principales de estos sectores se encuentran:

- Servicio gourmet
- Servicio de bar
- Alquiler de dotaciones
- Alquiler de localidades
- Atención a eventos fuera de la sede
- Decoración y ambientación de espacios
- Servicio de chefs y saloneros
- Atención a eventos sociales y empresariales
- Transporte y otros

Para esta investigación, se considera únicamente el sector de las corporaciones que brindan varios servicios ubicadas en la ciudad de Quito.

En Ecuador existen varias fechas de carácter cívico en las cuales se las conmemora con algún tipo de celebración. De igual manera, en Quito al ser la capital de país, constituye un lugar donde se llevan a cabo actos masivos y eventos numerosos; otro aspecto importante es que, aquí se encuentran las sedes de distintas instituciones, tales como: Ministerios del Gobierno, la Policía, la FAE, Cámara de Comercio, Consejo Provincial, entre otras.

Asimismo, por cuestiones de carácter religioso se tiene la costumbre de realizar reuniones sociales para el festejo de los sacramentos principalmente dentro de la comunidad católica, de igual manera se realizan celebraciones de otras religiones en menor frecuencia

Es así que en este ambiente se hacen propicios los festejos y celebraciones recurrentes, y L'etiquette, gracias a su trayectoria de casi dos décadas, ha sabido ganarse un lugar importante entre los mejores servicios recomendados de este tipo en un nivel social medio-alto.

1.1.3 Factores político-legales

La corporación de eventos L'etiquette, para llevar a cabo sus actividades propias del negocio en armonía con sus autoridades respectivas se encuentra bajo varios organismos de control y lineamientos legales como los siguientes:

Organismos de control

- SRI
- Cámara de Comercio de Quito
- IESS
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Ministerio de salud

Lineamientos legales

- Constitución de la República del Ecuador
- Código civil
- Ley de seguridad social
- Código de trabajo
- Ley de seguridad para la salud
- Ley de régimen tributario interno
- Niifs
- Ley de tránsito
- Ley del consumidor

Se debe recalcar que L'etiquette no posee un reglamento interno formal. Mediante este proyecto se sugieren los primeros lineamientos para establecer las políticas más apremiantes a través de los manuales de procedimientos.

Tomando en cuenta a estos organismos de control, leyes, códigos y más, L'etiquette lleva a cabo sus actividades de atención de eventos sociales y alquileres, transacciones comerciales, cumplimiento de obligaciones tributarias, contratación y desvinculación laboral, preparación y transporte de alimentos y activos de alquiler, entre otros.

En cuanto a las actividades reguladas por el IESS, Ministerio de relaciones laborales, con sus códigos, leyes y normativa en general, L'etiquette lleva a

cabo la afiliación de cada empleado desde el primer día de asistencia a trabajar, se cumplen con los beneficios sociales estipulados en la ley de manera correcta y oportuna.

Lo referente a sus actividades comerciales, L'etiquette tiene un vasto conjunto de requisitos cumplidos, tal hecho ha permitido destacarse en el medio y además conquistar clientes grandes como la Presidencia de la República, para lo cual la organización debe concursar y cumplir una serie de exigencias estrictas.

Dentro de estos requisitos se encuentra el cumplimiento de obligaciones laborales, cálculo y pago de las obligaciones tributarias, pago de patentes y obligaciones con el Municipio, tener un buen manejo y tratamiento de los alimentos, salud ocupacional, estado de instalaciones y equipos, normas de seguridad, trayectoria de la Empresa, y más.

Además, en cuanto a la salud ocupacional y cumplimiento de normas de salud y seguridad en alimentos, L'etiquette busca mantener capacitaciones periódicas para garantizar el conocimiento y aplicación de políticas que garanticen un desenvolvimiento seguro en las actividades necesarias.

1.1.4 Factores tecnológicos

La empresa L'etiquette utilizan Windows XP, Windows 7, paquete Microsoft Office 2007 y 2010, y el sistema informático MICROSYSTEM.

Los sistemas operativos Windows y los paquetes de Office 2010 son los programas con mayor uso en el ámbito mundial, ya que es de fácil aplicación y uso y además tiene muy buenos resultados, ya que es flexible y se adapta a cualquier utilización tanto operativa como administrativa.

Microsystem un sistema contable con varios módulos tradicionales, como: compras, ventas, clientes, pagos. Asimismo, cuenta con un módulo de tributación que permite generar los archivos listos para cargar al sistema del SRI y del IESS.

También, este sistema permite la generación de instructivos para las áreas de Bodega, Lencería y Cocina. Estos son los registros donde se detalla los requerimientos para la realización de un evento o alquiler.

Este sistema se caracteriza por ser fácil, generoso, adaptable y accesible. Mantiene una base de datos histórica tanto de Clientes como Proveedores.

Requiere de un mantenimiento preventivo semestral, donde se hace un back up, además cuando se requiere hacer modificaciones se llama al técnico para añadir módulos o modificar condiciones de seguridad como accesos, nivel de accesos y derechos.

1.1.5 Factores económicos

Según el diario Hoy en línea, el crecimiento de servicios de comida en el país se ha producido debido al mayor movimiento turístico y al aumento en la capacidad de gastos de las personas.

No obstante, este es uno de los factores más críticos dentro del giro del negocio, ya que se ve afectado principalmente a través de la variación precio de productos alimenticios nacionales, aranceles para productos alimenticios importados, restricción de importación de ciertos alimentos, variación del precio y disponibilidad de combustible, y en general por la inflación y la especulación de precios.

En la actualidad, los aspectos anteriormente mencionados han permanecido aceptablemente estables, esto ha sido gracias al fortalecimiento enfocado desde el 2007 en algunas industrias, entre ellas Alojamiento y servicio de comida. Otra medida importante ha

sido los decretos de control de precios establecidos en el país para los productos provenientes del campo y de consumo masivo.

A continuación, se describen algunos indicadores de influencia:

El crecimiento de la economía según las perspectivas económicas para el año presente se dará en un 5.4% en relación al PIB¹, lo cual es muy aprovechable para la industria a la que pertenece la Empresa.

La inflación pronosticada para el año 2013 es 0.34 T.V pp (tasa mensual de variación en puntos porcentuales)², gracias a la seguridad y estabilidad que se ha dado en el país, ha sido posible que este indicador no fluctúe afectado de manera significativa a las operaciones del sector productivo del país.

Según el Boletín económico mensual de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (2012), “el desempleo en el país se encuentra en una tasa de variación trimestral del -0.59%”, mientras este indicador tienda a la baja, denota un crecimiento en la capacidad empresarial para expansión y desarrollo de tal manera que es imprescindible contar con una mayor cantidad de talento humano.

¹ CORDOVA, A (2012) [<http://www.asoecuador.org/revistadigital/1-actualidad/1205-la-economia-de-Ecuador-crecera-un-54-pib-en-2012.html>] **La economía de Ecuador crecerá un 5,4% PIB en 2013**, España.

² ASOCIACIÓN DE BANCOS PRIVADOS DEL ECUADOR (2012) [http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico%20-%20Sep%2012.pdf] **Boletín económico mensual**, Ecuador.

Otro aspecto importante en la actualidad es el incremento de impuestos por los que atraviesa la ciudad de Quito, en especial, lugar de operación de L'etiquette, lo cual reduce los valores que podrían ser un aporte para inversiones de mejora y expansión.

Tomando en consideración todos estos elementos económicos, L'etiquette ha sabido sacarle el mejor provecho para destacarse dentro de estos servicios en la ciudad de Quito.

1.2 ANÁLISIS INTERNO

1.2.1 Reseña histórica

Gráfico 1.1 Logo de la empresa



Fuente: <http://www.facebook.com/pages/Letiquette/218457214837371>
Elaborado por: L'etiquette

La empresa L'etiquette nació en el año 1992, en la ciudad de Quito bajo el nombre de “Banquetes Don Perignon”, sus oficinas se localizaban en la calle Acuña y América. Sus socios-gerentes originales eran: Edwin Alvarado y Darwin Proaño.

En sus comienzos los servicios ofrecidos eran:

- Cursos de protocolo y etiqueta para grupos corporativos.
- Atención de eventos pequeños.
- Servicio de salonereros.

Con el pasar del tiempo y gracias a la calidad de sus servicios, “Don Perignon” empezó a crecer tanto en participación en el mercado como en bienes y por consecuencia su personal. Por tal razón se mudaron a un lugar

más amplio en el año 1997, a tan sólo una cuadra de la ubicación inicial, en las mismas calles.

En aquel lugar, comenzaron a arrendar una parte de una propiedad que consistía en una casa que fue adecuada a las necesidades del tamaño de la Empresa. Allí se comenzó a ver pequeñas delimitaciones de funciones ya que al inicio la mayoría de los integrantes eran “multifuncionales”.

Al tener una variedad superior de insumos de alquiler ofrecieron una mayor cantidad de servicios; además al contar con más vehículos podían atender eventos en distancias más lejanas.

Durante el año 2004 la empresa experimentó problemas de tipo administrativo, de tal manera que los socios se vieron en la obligación de separarse.

Edwin Alvarado, uno de los socios, decidió continuar con el negocio y en efecto pudo hacerlo ya que aparte de contar con la experiencia suficiente, la mayoría de empleados de la empresa inicial se mantuvo con él.

Bajo el mismo nombre se mudaron al sector industrial de Quito donde funcionaba la planta operativa, mientras que las oficinas administrativas se encontraban ubicadas en el sector del Bosque.

Se constató que era imprescindible que se fusionara la planta con las oficinas, de tal manera que lograron encontrar un lugar con el suficiente espacio al norte de Quito.

En la actualidad las oficinas de L'etiquette se encuentran ubicadas en la calle Retamas E1-27 y Av. 10 de agosto, en el sector de El Labrador. Su único propietario es Edwin Alvarado. Cuenta con un personal operativo de planta de 40 miembros.

El personal de esta Empresa se especializa en la atención de:

- Buffet
- Cenas
- Comida Típica
- Cocteles
- Bocaditos
- Coffee Break
- Comida Nacional e Internacional
- Almuerzo
- Parrillada
- Repostería

Además para alquiler dispone de:

Mobiliario: mesas, sillas, salas lounge, carpas, tarimas, alfombras.

Equipos: Proyectores, plasmas, pantalla led, iluminación, audiovisuales, video, disco móvil, amplificación, generadores eléctricos, calefactores de ambiente.

Cristalería: de varios modelos y colores

Vajilla y Cubertería: varios modelos

Mantelería: cubremanteles, servilletas, forros de sillas, faldones, lazos, capuchones, caminos de mesa. En varios colores.

Locación: disponen de varias quintas en los valles y locales en Quito.

Arreglos florales: sugeridos y con diseño a gusto del cliente.

En seguida, se presentan fotografías de eventos recientes con su respectiva comida, decoración y montaje:

Imagen 1.1: Presentación de plato



Fuente: L'etiquette

Imagen 1.2: Montaje para almuerzo



Fuente: L'etiquette

Imagen 1.3: Montaje para fiesta de quince años



Fuente: L'etiquette

Imagen 1.4: Personal de L'etiquette



Fuente: L'etiquette

A nivel local en la ciudad de Quito existen varias empresas que se dedican a prestar servicios con el mismo carácter o similar, que han podido evolucionar, mantenerse y expandirse en el mercado.

En el caso de L'etiquette ha desarrollado paulatinamente y de forma constante a través de estos casi 20 años, de tal manera que ha crecido y se ha desarrollado hasta convertirse en una de las corporaciones de eventos más importantes en la ciudad con varios reconocimientos por sus servicios y participaciones.

Como siguiente, se describen algunos elementos relevantes para el éxito económico de la empresa.

Alianzas comerciales

Debido a que L'etiquette no posee locales propios para llevar a cabo los eventos se ha visto en la necesidad de establecer relaciones comerciales de carácter permanente con algunas localidades, como las siguientes:

COUNTRY CLUB FAE: ubicado en Av. 10 de agosto s/n y Capitán Ramos, cuenta con tres salones con capacidad de hasta 400 personas, mantiene relaciones comerciales con L'etiquette desde 2006, uno de los beneficios obtenidos es que el valor del descorche es inferior debido al volumen de contratos.

ASOCIACIÓN DE GENERALES Y ALMIRANTES DEL EJÉRCITO:

tiene una capacidad de 500, el valor de descorche de cada botella whisky es de \$3 y de vino es de \$2,50.

QUINTA LAGUARDIA: Ubicada vía Puembo en Calle del Avión, con un costo por persona de \$10,00 + impuestos a partir de 100 personas. Se mantienen relaciones comerciales a partir del año 2003.

ÁNGEL DE PIEDRA: es una quinta ubicada en el Valle de los Chillos a 30 minutos de la ciudad de Quito vía Pifo, el costo es de \$8 por persona. L'etiquette conserva lazos comerciales con esta quinta desde que se manejaba la empresa bajo el nombre de “Banquetes Don Perignon”

Entre otros proveedores de localidades tenemos a “La lomita”, “La corteza” y “Quinta La Guajira”; las cuales manejan costos similares.

Cliente principal

Dentro de los meses de observación se pudo constatar que en ese lapso de tiempo (diciembre 2012 – mayo 2013) el cliente más importante para la organización es la Presidencia del Ecuador, con una facturación mensual del 16% de sus ingresos promedio por concepto de comida industrial.

Otros clientes importantes son: Escuela Naval, Quinta El Alcázar, Coordinamos y Corporación Megaeventos. Ésta última le da un ingreso mensual promedio de 7% de los ingresos.

Asimismo, algunos proveedores son clientes de L'etiquette como: Quinta La Guardia, Quinta Ángel de Piedra y Country Club de la FAE.

En el caso de la comida industrial se puede contar con un ingreso estable mes a mes, sin que se vea afectado por la estacionalidad; en los otros casos, los ingresos varían siendo así los más altos en los meses siguientes:

Mayo: existen bodas, primeras comuniones, bautizos, en general se celebran sacramentos de la Iglesia Católica.

Agosto: es uno de los meses en que se celebra graduaciones, asimismo se celebran eventos sociales en la Policía y la FAE.

Noviembre: en los hogares y empresas se comparte en gran cantidad la colada morada y las guaguas de pan, propias de la temporada, se ha visto una tendencia importante en dejar la preparación tradicional y dar paso a la compra de estos manjares ya listos para servirse.

Diciembre: es el mes más importante para L'etiquette. Las festividades son múltiples, comenzando por la celebración de las fiestas de Quito, pasando por Navidad y Fin de año. Esta temporada aporta con más de un tercio de los ingresos anuales.

Tomando en cuenta todos estos elementos de vínculos comerciales y estacionalidades ha permitido que L'etiquette pueda tener un desarrollo

económico importante y sostenible en el tiempo, llegando así a tener un ingreso anual promedio superior a los \$150 000.

Proveedores principales

Mónica Casa & Jorge Hurtado: Provee de mariscos y carne de res sin procesar.

Mercado mayorista: En este lugar se consigue principalmente la mayoría de insumos de origen vegetal sin procesar.

Lechera Andina SA: De esta empresa se adquiere solamente leche, aunque no es única proveedora de este insumo.

Jabonerías Wilson: Abastece de insumos de limpieza, de manera mayoritaria para el proceso de lencería.

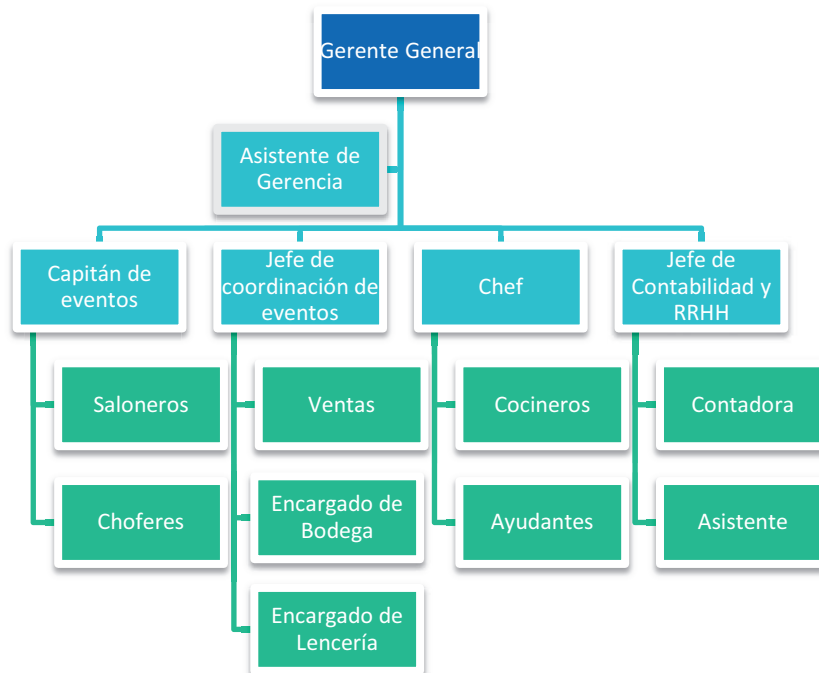
Corporación La Favorita: De este gran supermercado se adquieren varios elementos procesados, como licores, embutidos, enlatados, conservas, especias, entre otros.

Junto con los proveedores, resultan los servicios de L'etiquette experiencias inolvidables y únicas.

1.2.2 Estructura orgánica

El organigrama de L'etiquette se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 1.2: Organigrama de L'etiquette



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: Entrevista

El organigrama no estaba constituido como tal, este gráfico es el resultado de una entrevista realizada a la Asistente de Gerencia.

La mayoría del personal operativo cumple múltiples tareas, pero las que se pueden ver diferenciadas son las actividades correspondientes al personal administrativo, aunque esto no descarta que alguno de ellos pueda hacer de chofer si el caso así lo amerita sucede en meses de temporada alta.

1.2.3 Infraestructura

A continuación se describen algunos elementos acerca de la infraestructura de L'etiquette.

Tamaño de la planta

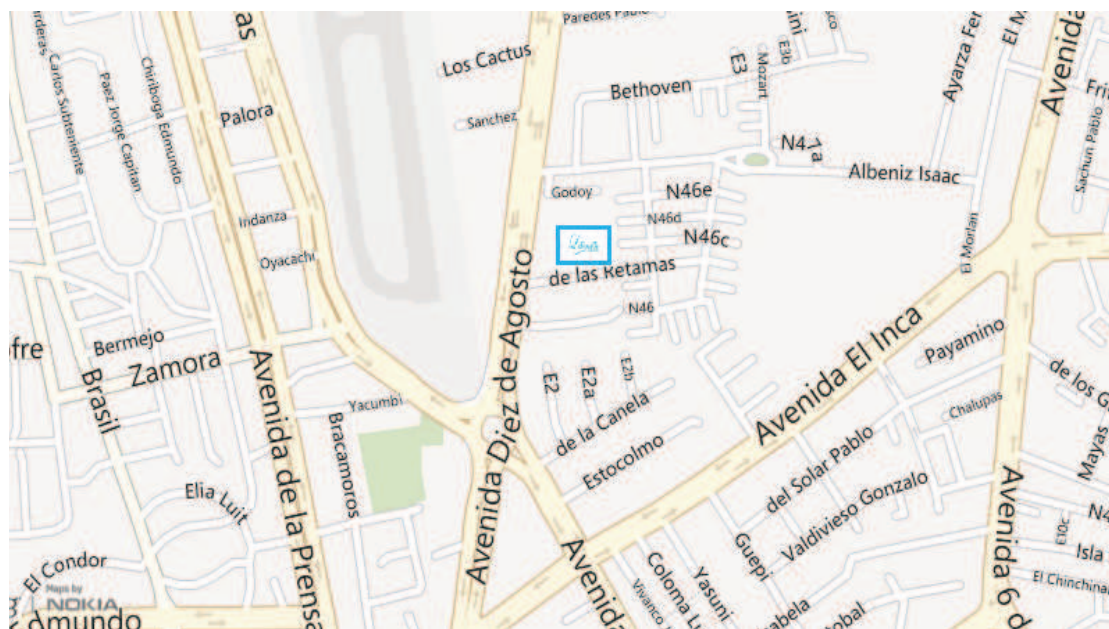
Actualmente la empresa labora en un espacio de 540m² donde se comparte el área administrativa, operativa y de almacenamiento. El tamaño ha sido modificado en estos últimos años debido a las necesidades, este cambio ha consistido en ampliar un galpón y adecuarlo para almacenamiento de parantes de carpas, mesas, sillas, tableros, etc.

Otro cambio que se ha implementado es la ampliación del 2do piso para el área de lencería, además se han construido unas gradas alternas que van por el exterior.

Localización de la planta

Las instalaciones de L'etiquette se encuentran en la calle Retamas E1-27 y Av. 10 de agosto al norte de Quito, a continuación se presenta un gráfico de la ubicación.

Gráfico 1.3: Ubicación de L'etiquette en la ciudad de Quito

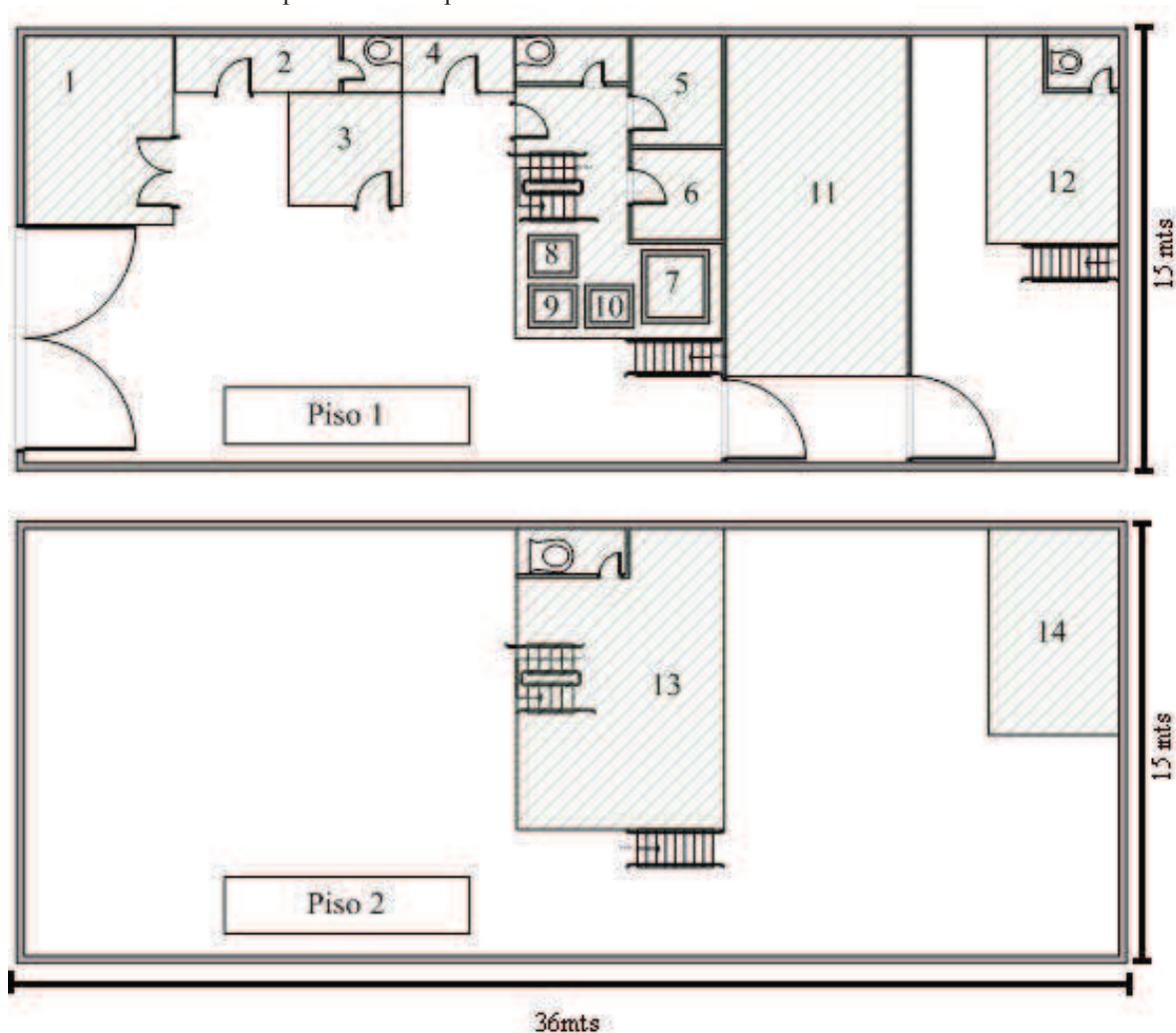


Fuente: <http://www.bing.com/maps/>

Distribución de la planta

La planta está distribuida de la siguiente manera mostrada en el plano a continuación:

Gráfico 1.4: Plano de la planta de L'etiquette



Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: Observación y entrevista

- 1: Galpón de almacenamiento para mobiliario: Carpas, sillas, caballetes, mesas, alfombras, tableros, etc.
- 2: Bodega de menaje: vajilla, cristalería, cubertería, adornos para decoración, lámparas, etc.
- 3: Cocina para comida empresarial
- 4: Bodega de alimentos no perecible, bebidas no alcohólicas, bebidas alcohólicas.
- 5: Oficinas de Contabilidad y RRHH
- 6: Oficina de Gerencia General
- 7: Showroom
- 8: Oficina secretaria

- 9, 10: Oficinas coordinadores de eventos
- 11: Cocina principal
- 12: Área de lavandería
- 13: Lencería
- 14: Terraza

Costo

La infraestructura en la cual opera L'etiquette no es propia, es alquilada en un valor mensual de \$1500 actualmente.

1.2.4 Misión

L'etiquette es una organización dedicada a la prestación de servicios integrales para celebración de eventos sociales, comprometida con la satisfacción del cliente en sus gustos y necesidades, brindándoles variedad en platos, mobiliario, menaje, equipo audiovisual y decoraciones varias.

Junto con su talento humano lleno de compromiso, superación y conocimiento busca un crecimiento profesional y personal de ellos y de la empresa.

1.2.5 Visión

Ser la empresa líder y pionera en la prestación de servicios integrales para eventos sociales, abarcando el mercado de la Sierra ecuatoriana.

Formando un equipo de profesionales que constituyan el motor de nuestra empresa y el activo más valioso con el que contamos.

Las cuestiones de planificación estratégica han sido dejadas de lado con el paso del tiempo y la evolución que ha tenido L'etiquette por lo cual no cuentan con varios elementos administrativos clave.

La misión y visión expresadas en este trabajo académico han sido planteadas como sugerencia, planteadas como aporte a la que tienen actualmente.

1.3 ANÁLISIS FODA

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa L'etiquette se lo elaboró en base a la información recopilada en las entrevistas realizadas tanto a empleados operativos como empleados administrativos.

Además, para efectuar este análisis se consideró información histórica en cuanto a ventas y operaciones realizadas en el semestre enero-junio de 2012 tomando en cuenta todos estos aspectos se obtuvo el siguiente resumen:

Tabla 1.1: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Satisfacción con el trabajo Trabajo en equipo Calidad en el servicio Relaciones a largo plazo Posicionamiento en el mercado Personal operativo multidisciplinario Comunicación horizontal Incentivos destinados a capacitaciones para el personal que presenta potencial	Demanda constante de los servicios Costos de los servicios Contratación Pública Certificaciones que se pueden obtener Ofrecimiento de paquete completo para la atención del evento social
DEBILIDADES	AMENAZAS
Centralización del poder y responsabilidades Administración empírica Dependencia del Gerente General Procesos informales Infraestructura Posible obsolescencia en políticas que se implantaron al inicio de la Empresa	Incremento del número de negocios con servicios similares o sustitutos. Inflación y especulación en precio de alimentos e insumo necesarios para el negocio.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: Entrevista

1.3.1 Fortalezas

Satisfacción con el trabajo

Las condiciones brindadas dentro de L'etiquette son muy buenas, lo cual permite que el empleado se sienta a gusto desempeñando su labor tanto dentro como fuera de la planta. Varios son los aspectos que contribuyen a esta satisfacción, entre ellos tenemos: la alimentación brindada por la empresa que incluye desayuno y

almuerzo diario, y en caso de trabajos en la noche, merienda sin importar si se encuentran en de la planta o fuera de ella atendiendo un evento.

Cada empleado cuenta con uniformes e implementos para el desarrollo de sus actividades, entre ellos tenemos: camisetas del uniforme, pantalones jean, calzado de seguridad, gorras, fajas de trabajo con soporte lumbar, uniformes para la atención de eventos y varios más.

También, el ambiente en el que se desempeña es muy interesante porque en numerosos casos en los eventos se atienden a personas muy conocidas en nuestro medio como políticos, presentadores de televisión, celebridades nacionales e internacionales, autoridades varias, entre otros, lo que motiva a realizar un mejor desempeño de sus actividades puesto que saben el impacto que tienen en el éxito del evento.

Trabajo en equipo

Debido a la naturaleza del servicio, es posible que se desarrolle un ambiente de compañerismo, coordinación y dinamismo. Es interesante la forma en cómo interactúan y se sincronizan actividades, sobretodo en días con mayor demanda de los servicios.

Se puede visualizar que las tareas son compartidas, asimismo la responsabilidad de las mismas. Respecto a contratiempos, se constata que toma menor tiempo hallar una solución cuando trabajan como

equipo que haciéndolo individualmente ya que se tiene una mayor cantidad de ideas y sugerencias válidas de aplicación en el momento crítico mientras no tengan que consultar con el gerente general.

Calidad en el servicio

Es especialmente delicado que en una empresa dedicada a la prestación de servicios se descuide la calidad en la atención de los eventos y los detalles que conlleva las especificaciones de los clientes al momento del contrato, de tal manera que L'etiquette con su amplia experiencia atiende minuciosamente de los requerimientos del anfitrión de la celebración y busca sobrepasar sus expectativas para que no sea la única oportunidad de tener lazos comerciales.

Relaciones a largo plazo

Debido a la calidad del servicio y la atención post-evento se ha logrado mantener relaciones comerciales por largo tiempo y gracias a éstas se conseguido estrechar los vínculos a través de servicios personalizados para clientes con eventos numerosos y frecuentes, diferenciación de precios, y varias otras alternativas de beneficio mutuo.

Posicionamiento en el mercado

L'etiquette ha alcanzado obtener un gran potencial en ventas gracias a las dos últimas fortalezas descritas anteriormente. La combinación de éstas ha dado como resultado darse a conocer de forma importante en el sector. Esta empresa es muy recomendada dentro de su mercado meta que son personas en edad joven-adulto de economía media y alta.

Personal operativo multidisciplinario

Esta es una característica que trae mucha ventaja a este negocio, puesto que existen variadas tareas y actividades en la atención de un evento social, de tal manera que es indispensable contar con trabajadores que posean una amplia diversidad de capacidades y destrezas, en preferencia adquiridas; y, además que muestre actitud e interés por aprender nuevas cosas que en algún momento le serán útiles.

Comunicación horizontal

A pesar de ser un tipo de comunicación poco formal, dentro de L'etiquette ha fomentado la confianza de los trabajadores en el gerente general ya que para dirigirse a él no hay ningún tipo de proceso burocrático preestablecido de tal manera que no toma un

tiempo excesivo para presentar sus inquietudes a la autoridad, ya sean de tipo personal o colectivo.

Capacitación especial para personal con potencial

De manera periódica L'etiquette busca algún tipo de innovación para incluir en la atención de los eventos o en sus procesos previos para un mejor servicio, es así que se destina un presupuesto importante para invertir en capacitaciones a personas específicas que han demostrado interés y destreza en el puesto de trabajo asignado.

1.3.2 Oportunidades

Demanda constante de los servicios

Dado que en nuestro país el calendario está lleno de celebraciones, sumado a que la gente disfruta mucho del ambiente de fiesta y de convocar a reuniones memorables, es dable que empresas como L'etiquette puedan dar por sentado que siempre va a existir demanda de servicios de atención de eventos sociales.

Costos de los servicios

Uno de los aspectos más importantes para realizar el contrato de estos servicios, sin duda, es el costo que tendrá. L'etiquette maneja una cartera de clientes diferenciada por costos, cantidad y tiempo de relación, lo cual ha permitido tener una ventaja competitiva.

Esto ha sido posible también gracias a los beneficios obtenidos de mano de los proveedores, donde se han mantenido relaciones comerciales duraderas y en cantidades importantes, de tal manera que L'etiquette constituye un cliente significativo al cual deben seguir dando un trato especial.

Contratación Pública

En los últimos tiempos esto ha influenciado en gran manera, en principal lo que respecta a la atención de eventos con el Estado, ya que para brindar servicios la Empresa debe entrar en concurso, donde uno de los tópicos para el puntaje es precisamente el cumplimiento de leyes y obligaciones con las varias instituciones reguladoras bajo las cuales está L'etiquette, por lo cual ha podido obtener puntuaciones altas y ha logrado atender a muchos eventos del Estado en reiteradas ocasiones.

Certificaciones que se pueden obtener

Hoy en día las empresas que cuentan con algún tipo de certificaciones tienen una mayor ventaja competitiva puesto que esto representa de cierto modo un respaldo para los clientes y es un aspecto importante, aunque no determinante al momento de hacer la elección del proveedor del servicio.

Actualmente la Empresa se encuentra elaborando un proyecto para obtener una certificación ISO, lo cual dará realce a la calidad de los servicios en cuanto a sus procesos internos.

Ofrecimiento de paquete completo para la atención del evento social

Esto ha sido muy beneficioso para L'etiquette debido a que gracias a su extensa variedad de servicios sus clientes no deben ir a más de un proveedor para la organización de su evento.

Por lo general en la atención de eventos sociales se ofrece el servicio de catering, saloneros, alquiler de mobiliario entre otros, pero L'etiquette complementa sus servicios con alquiler de localidades dentro y fuera de la ciudad, alquiler de medios audiovisuales, fotografía, filmación, etc., de tal manera que el cliente no tiene que invertir mayor tiempo en búsqueda de todos los detalles y pormenores para su evento gracias a los servicios integrales ofrecidos.

1.3.3 Debilidades

Centralización del poder y responsabilidades

De manera general, en los comienzos de cualquier empresa es común presenciar este tipo de prácticas en los administradores cuando el tamaño de la organización es pequeño ya que las funciones a pesar de ser varias, una sola persona las puede llevar a cabo.

El problema se da al mantener esta forma de administración cuando la empresa comienza a tener evolución y su tamaño va en aumento, entonces las decisiones tomadas por los administradores se basan en información que está lejos de los hechos; además en el caso de L'etiquette existe un solo administrador, lo cual repercute en el criterio para tomar las decisiones, y se intensifica el desgaste físico y mental, tales consecuencias afectan más en temporada alta, puesto que dicho gerente cumple tareas totalmente ajenas a su cargo.

Asimismo, se ve impactada la comunicación interna, ya que habitualmente a quién dejan como responsable a la mayoría de problemas existentes es al gerente, quien toma decisiones impropias a su cargo tanto dentro como fuera del horario de labores.

Esto último ha llegado a ocasionar algunas demoras, incremento en el costo operacional además de varios malos entendidos entre trabajadores, clientes y gerente.

Administración empírica

Considero que este aspecto es común en diversas empresas ecuatorianas, pero que en su mayoría han podido superar la carencia de una administración científica debido a las ventajas de tener un producto o servicio con gran demanda. Esto último ha permitido el desarrollo económico de la organización a pesar de no tener un crecimiento en cuanto a una cultura empresarial en directivos, mucho menos en niveles subordinados.

Y esta es la situación del caso de estudio, L'etiquette ha mantenido el mismo gerente durante toda su historia, e imagino que las consecuencias se han intensificado en estos últimos años, no únicamente por tener ahora una sola persona a cargo de la administración y existe algún otro criterio que complemente o refute, sino también por el número de empleados y procesos que se deben manejar y el crecimiento potencial que se ve venir pronto.

Procesos informales

Este es un aspecto que se lo ha descuidado bastante, las políticas y normas usualmente ejecutadas son fáciles de entender y de factible suposición, pero al ser transmitidas verbalmente o realizadas por sentido común da lugar a más de una interpretación, hecho que crea un ambiente de inseguridad, tardanza y duda.

No existe una manera unificada de transmitir las directrices, por lo tanto es, además, posible que quién esté dando dichas políticas y normas verbalmente pueda olvidar u omitir ciertos detalles que son importantes para la ejecución de actividades.

Infraestructura

Con el pasar del tiempo y el incremento de bienes, las instalaciones donde se desempeñan actualmente pueden considerarse como una desventaja ya que se ha constatado que lo más afectado por el tamaño son los mismo bienes de alquiler en un porcentaje pequeño, ya que por la cantidad se han visto en la obligación de improvisar lugares para almacenar algunas cosas como: parantes de carpas, soportes de mesas, sillas y otros similares, lo cual puede acelerar el desgaste normal de estos mobiliarios.

Posible obsolescencia en políticas que se implantaron al inicio de la Empresa

Al principio de la constitución de la empresa, al no tener un tamaño tal como el actual, los inconvenientes en cuanto a la administración no eran notorios, pero las medidas tomadas y que se han mantenido por ahora ya no son suficientes para el control y mejora, de tal manera que la falta de herramientas administrativas en este momento han hecho que el crecimiento de la organización no sea integral, poniéndola así en desventaja con la posible competencia.

1.3.4 Amenazas

Incremento del número de negocios con servicios similares o sustitutos

En el medio que se desenvuelve L'etiquette existen contadas corporaciones de eventos que dan servicios integrales, existe una competencia bastante armoniosa, pero algo que ha sido evidente en este mercado es el incremento de locales que se dedican al alquiler de mobiliario y prestación de servicios de salonereros, lo cual constituye una alternativa económica para personas que no poseen los recursos necesarios para contratar a una empresa grande o que por el número de personas por evento les conviene un servicio más accesible ya que en una corporación el precio de un evento por un número reducido de comensales es más costoso.

Inflación y especulación en precio de alimentos e insumo necesarios para el negocio

Uno de los puntos críticos de estos dos temas es la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, acompañada de la incertidumbre, al existir un incremento en los precios; asimismo hay una carestía de estabilidad, se genera una sensación de falta de confianza acerca del futuro la cual repercute en la inversión para general bienes y servicios.

2 ANÁLISIS DE PROCESOS

Este capítulo contempla la situación actual respecto a los procesos existentes en L'etiquette, a continuación se presenta la información que muestra el resultado de las entrevistas realizadas acerca de los procesos que se llevan para prestar los servicios.

Al principio se generó una lista de los procesos fácilmente identificables, esta información fue obtenida de forma verbal mediante entrevistas con los responsables de los procesos y algunos involucrados en los mismos.

Además, antes de diagramar se procedió a la observación de varios procesos para conseguir algunos detalles pasados por alto durante las entrevistas, lo cual ayudó a la correcta diagramación del flujo de procesos y su posterior codificación.

Asimismo, se estableció el Análisis de Valor Agregado para cada uno de los procesos levantados; y, por último, se determinaron las Debilidades y Oportunidades de Mejora que se identificaron fuera de la diagramación; de tal manera en base a esa información se pudo establecer medidas correctivas, aplicables para el mejoramiento en el sistema de procesos de L'etiquette acorde a su realidad y condiciones.

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Proceso

Dentro de este estudio es muy importante conocer el significado de elementos claves como lo que es un proceso y las partes que lo integran; a continuación se presentan algunos conceptos para delimitar este término que será usado en varias ocasiones a lo largo de este trabajo académico. Se presentan las siguientes definiciones de este término:

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.³

Cuando hablamos de definición del proceso nos referimos a la estructura básica que debe existir para identificar la interrelación y de limitación de los procesos, y como una entrada para la optimización de los mismos.⁴

Un proceso es un sistema de actividades, que utilizan recursos para transformar entradas (inputs) en salidas (outputs).⁵

Secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente.⁶

Además de los anteriores conocimientos es importante saber el significado de proceso dentro de otros contextos como los siguientes:

³PÉREZ, J. A. (2004). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial. P.51

⁴TOVAR, A. (2007). *CPIMC Un modelo de administración por procesos*. México: Panorama editorial. P.38

⁵GRIFUL, E. (2005). *Gestión de la Calidad*. Barcelona: EDICIONS UPC. P. 16

⁶MARIÑO, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Colombia: Alfaomega. P. 9

Gestión por procesos

Consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades.⁷

De igual manera es necesario conocer la clasificación de los procesos, y se presenta a continuación:

Procesos estratégicos o gerenciales

Se refiere a los procesos relacionados al planteamiento y cumplimiento de políticas internas, aseguramiento de la calidad y la comunicación, revisiones por la dirección. La alta dirección es responsable de estos procesos.

Procesos misionales o generadores de valor

Es el conjunto de procesos operativos que evidencian el valor agregado al cliente, se puede afirmar que son el motivo de existencia de la organización.

⁷FERNÁNDEZ, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total*. Madrid: ESIC editorial. P.37

Procesos de apoyo

Son los procesos que dan soporte, dan ayuda a los encargados procesos responsables de la ejecución.

Asimismo, para ampliar, es importante identificar a los proveedores del proceso, los insumos empleados por los proveedores, nombre del proceso, productos del proceso y el cliente del proceso, de tal manera que seguido se presenta las definiciones de los conceptos de los elementos de un proceso:

Proveedor: “Organización o persona que suministra un producto”. (MARÍÑO, 2001, pág. 12)

Input: (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministro con los datos necesario.⁸

Output: es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno) el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente.”⁹

Cliente: “Organización o persona que recibe un producto.”(MARÍÑO, 2001, pág. 12)

2.1.2 Diagramación

La diagramación de procesos es una metodología que convierte en forma gráfica cualquier actividad de negocios. Crea un lenguaje visual común que mejora la capacidad de los empleados d ver más allá de su proceso operativo.¹⁰

⁸PÉREZ, J. A. (2004). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial. P.54


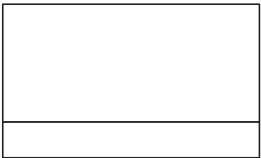
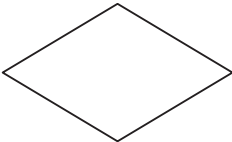


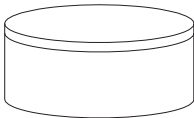


⁹ Ibíd. P. 55

¹⁰CUMMINGS, W. (2005). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson. P. 301

Este lenguaje visual se denomina diagrama de flujo, el cual presenta de forma ordenada las actividades que conforman un proceso, indicando el responsable de la actividad, las entradas y las salidas respectivas, proveedores y clientes.

Además, a continuación se muestran los símbolos a utilizarse en el desarrollo de los diagramas de flujo:

Tabla2.1: Símbolos de diagramación de procesos

SÍMBOLO	NOMBRE Y DESCRIPCIÓN
	Inicio o terminación: se utiliza para indicar el comienzo o el final de un diagrama.
	Actividad: Representa la ejecución de un conjunto de tareas por una misma persona.
	Decisión: Muestra las alternativas frente a situaciones que tienen más de una posibilidad para continuar.
	Conector de actividad: Se usa como conexión entre actividades anteriores o posteriores dentro del mismo proceso.
	Documento: Representa los registros o documentos que son parte del proceso, ya sean enviados, recibidos o generados.
	Almacenamiento: Se usa para representar un archivo digital o físico.
	Entidad externa: Representa cualquier persona o empresa que provee o recibe insumos o productos del proceso.
	Flechas: Se usan para conectar símbolos, ayudan a establecer el orden y continuidad de los mismos.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: *Herramientas para la mejora continua de la calidad, volumen 1*. Richard Y. Chang

“Los Diagramas de flujo son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez gráfica permite ahorrar muchas explicaciones. De hecho, en la práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento.”(GUTIÉRREZ, 2006, pág. 39)

De tal manera la diagramación que la diagramación será útil tanto en este capítulo como en el siguiente.

2.1.3 Análisis de Valor Agregado

El análisis de valor agregado es una herramienta importante para determinar los beneficios de cada proceso. Se lo realiza mediante la asignación de las siglas VAC, VAN o NAV, sirve para determinar en qué grado las actividades de un proceso contribuyen al giro del negocio, aportan al cliente o no son necesarias.

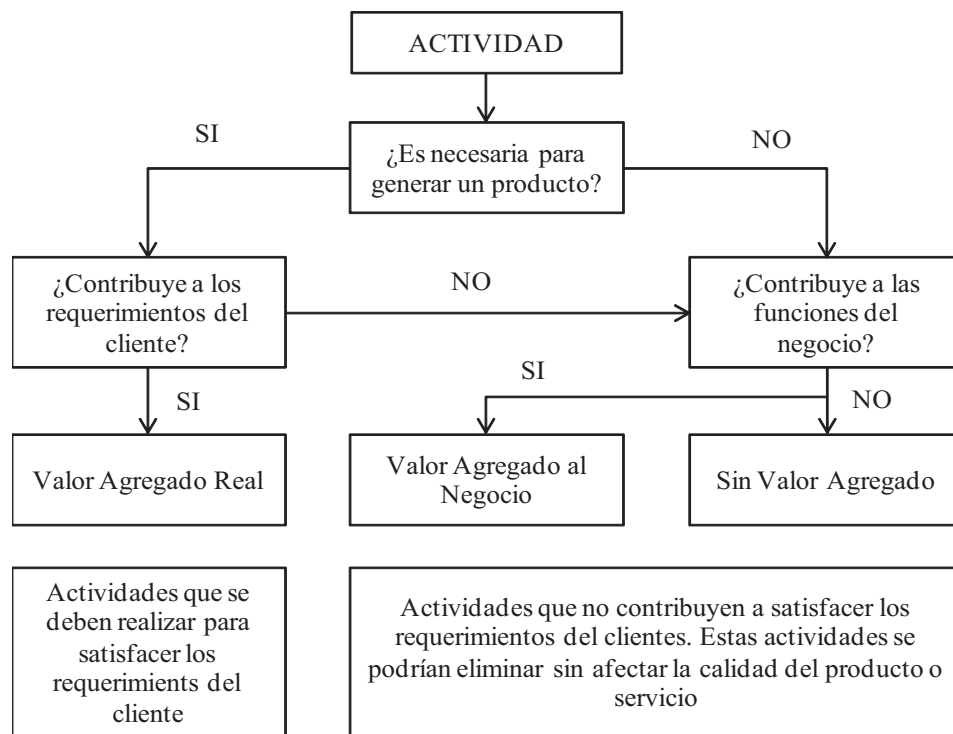
VAC: “Son aquellas que a la vista del cliente son necesarias para cumplir con sus expectativas.”(Acuña, 2005:64).

VAN: “Son actividades requeridas por la organización para brindar el servicio, pero que no aportan valor desde el punto de vista del cliente.” (Acuña, 2005:64).

NAV: “Son aquellas que no contribuyen a alcanzar los requerimientos del cliente y que pueden ser eliminadas sin degradar

la funcionalidad o la calidad del producto o servicio.” (Acuña, 2005:64).

Gráfico 2.1: Análisis de Valor Agregado



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. James Harrington.

2.2 SITUACIÓN ACTUAL

Para poder identificar las condiciones actuales de los procesos existentes en L'etiquette se procedió a realizar varias entrevistas a un grupo de personas quienes son los dueños de los procesos.

Es importante mencionar que a través de estas entrevistas se pudo observar y determinar que existe informalidad en la ejecución de algunas actividades, sobretodo en la determinación de quién era el verdadero responsable de llevarlas a cabo.

2.2.1 Inventario de procesos

Para la identificación de los procesos actuales de L'etiquette se procedió a realizar entrevistas a los integrantes de esta organización.

Lo obtenido fue lo siguiente:

Tabla2.2: Procesos misionales actuales

LISTADO DE PROCESOS MISIONALES ACTUALES	
Código	Proceso
COMERCIALIZACIÓN (COM)	
COM-01	Toma de pedido
COM-02	Ventas
COM-03	Degustación
PRODUCCIÓN (PRO)	
PRO-01	Gestión de cocina
PRO-02	Logística de alquileres
PRO-03	Logística de eventos
PRO-04	Gestión de catering
ABASTECIMIENTO (ABA)	
ABA-01	Compras a proveedores fijos
ABA-02	Almacenamiento y despacho de insumos

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Tabla2.3: Procesos de apoyo actuales

LISTADO DE PROCESOS DE APOYO ACTUALES	
Código	Proceso
GESTIÓN FINANCIERA Y TALENTO HUMANO	
GFT-01	Contabilidad
GFT-02	Facturación y cobro
GFT-03	Pago nómina fija
GFT-04	Pago nómina eventual
GFT-05	Selección y contratación de personal
SERVICIOS GENERALES	
SGE-01	Preparación de lencería
SGE-02	Gestión de bodega de activos

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

En cuanto a los procesos estratégicos no se logró encontrar ninguno, la organización carece de planificación administrativa tanto a corto como a largo plazo lo cual hasta el momento ha repercutido en la cultura y desarrollo organizacional.

2.2.2 Levantamiento de procesos

Con las indagaciones hechas, se continuó con la diagramación de cada proceso. Para esto se empleó las formas del Diagrama de Flujo ANSI ya que facilita la comprensión e interpretación de las actividades.

2.2.3 Análisis de Valor Agregado

El análisis de valor agregado se lo realiza a través de la clasificación de actividades con las siglas VAC, VAN O NAV al final de la final de cada actividad. De esta forma se observa cuáles actividades tienen una oportunidad de mejora, de cambio o se eliminan. Más adelante se encuentra el resumen del análisis de valor agregado y el gráfico correspondiente a cada proceso.

El análisis de valor agregado con detalle de cada actividad propia de cada proceso se encuentra en el Anexo 2, donde se puntualiza la carga en horas, el volumen y el costo.

2.2.4 Identificación de Debilidades y Oportunidades de Mejora

Para determinar las debilidades y exponer las oportunidades de mejora se realizó una observación del ambiente en que se llevan a cabo las actividades. Más adelante en el análisis por procesos son

presentadas las posibles soluciones para mitigar los problemas encontrados en cada proceso.

2.2.5 Análisis del proceso de toma de pedido

Descripción de las actividades

Este proceso comienza con la atención de llamadas de los clientes por parte de la coordinadora de banquetes y alquileres, en la cual se acuerda una fecha para posible entrevista. De la entrevista se obtiene la información para realizar una cotización, además de la entrevista se puede obtener información del proceso de Ventas, se elabora la cotización para enviarla al cliente.

Se realiza una llamada de confirmación al cliente, en caso de no recibir la cotización se la reenvía y se pide que envíe un mail de confirmación. Por lo general se procede a negociar los precios mediante llamada telefónica o entrevista. El cliente manifiesta su conformidad con los elementos de la cotización, de no estar de acuerdo la coordinadora de banquetes y alquileres el coordinador de banquetes y alquileres procede a buscar y sugerir opciones más acorde a las necesidades y posibilidades del cliente. En caso de aceptar el cliente, la coordinadora de banquetes y alquileres cierra el contrato con el cliente ya sea de evento o alquiler.

En caso de ser evento se planifica una degustación si el cliente lo requiere, se acuerda fecha y hora. La coordinadora de banquetes y eventos emite el pedido de degustación y lo envía a los procesos de Degustación, Gestión de bodega de activos, Gestión de cocina y Preparación de lencería.

La coordinadora de banquetes y alquileres elabora el instructivo para las áreas de Producción en base al instructivo y envía a Logística de evento y además distribuye los anexos siguientes: Orden de bodega, Hoja de cocina y Control interno de salida de lencería a Gestión de Bodega de activos, Gestión de cocina y Preparación de lencería respectivamente.

En caso de ser alquiler, el coordinador de banquetes y alquileres elabora el instructivo de alquiler y lo envía a Logística de eventos; además formula los anexos: Orden de bodega y Control interno de salida de lencería y envía a Gestión de bodega de activos y Preparación de lencería respectivamente.

Análisis de valor agregado

Para este análisis se ha considerado como clientes de este proceso a los siguientes: gestión de cocina, catering, preparación de lencería, gestión de activos, degustación, facturación y cobro, pago de nómina eventual, pago de nómina fija, Cliente de la empresa.

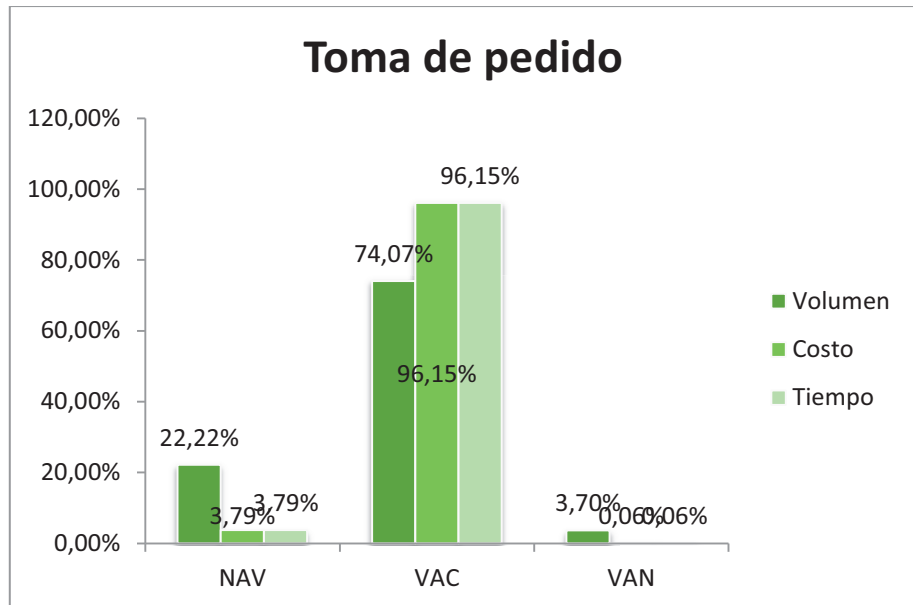
A continuación se presenta el resumen del análisis del proceso con su respectivo gráfico e interpretación.

Tabla2.4: Tabla de análisis de valor agregado del proceso de Toma de pedido

Elemento de análisis	Volumen	Costo	Tiempo
NAV	6	\$ 12,96	4,77
VAC	20	\$ 328,60	20,90
VAN	1	\$ 0,20	0,07
Total general	27	\$ 341,75	125,74

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

Gráfico 2.2: Análisis porcentual de valor agregado del proceso de Toma de pedido



Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

El gráfico muestra una representación porcentual importante de las actividades que agregan valor al cliente, tanto en volumen, costo y tiempo. Esto corresponde a que las actividades realizadas son claramente percibidas por los clientes de este proceso.

Existe una sola actividad clasificada como VAN, concierne a un envío necesario propio de este proceso, no tiene mucha incidencia en cuanto a costo y tiempo.

Por otro lado las actividades clasificadas como NAV en volumen tienen una participación considerable, éstas corresponden a esperas dentro del proceso por actividades en las cuales se depende de la decisión del cliente, su aprobación y actividades de verificación que podrían ser eliminadas en algunos casos. Con lo que se refiere a costo y tiempo de estas actividades resultan ser más representativas que las actividades VAN.

Cuadro 2.1: Análisis debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Toma de pedido

PROCESO	
Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Se hacen cambios a los instructivos fuera de tiempo y son hechos manualmente. Se ha permitido “caprichos” al cliente en cuanto a realizar cambios. Existen confusiones con la disponibilidad de lencería y activos para los eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> De ser inevitables los cambios en los instructivos, notificar en un lugar visible para que el resto de usuarios de estos registros tomen en cuenta los cambios. Fijar un tiempo y número máximo de cambios. Implementar módulos para lencería y bodega de activos
PERSONAS	
<ul style="list-style-type: none"> La coordinadora de banquetes y alquileres realiza muchas actividades. El sueldo es bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Redistribuir las actividades con las otras personas que intervienen en el proceso para alivianar un poco la carga de la coordinadora de banquetes y alquileres. Se podrían aumentar el sueldo en un porcentaje razonable para que vaya acorde a sus cargas.
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto las instalaciones para este proceso. 	
EQUIPOS	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto los equipos para este proceso. 	
SOFTWARE	
<ul style="list-style-type: none"> El módulo usado para el proceso de toma de pedidos debería estar vinculado con un software de bodegas y lencería 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la factibilidad de implementar software para bodega y lencería para contar con existencias actualizadas y las disponibles para la fecha del evento.
MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto a los suministros de oficina proporcionados. 	
NORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> No existen políticas formales para la toma de pedido 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un manual que formalice y detalle los puntos más importantes sobre la toma, dicho manual puede especificar las actividades, responsables de su ejecución y redistribución de cargas.
MEDICIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que determinen el estado de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un indicador que informe la cantidad de cotizaciones realizadas y contratos firmados; cantidad de documentos bien despachados al proceso de Facturación y cobro.
DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable. 	

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L’etiquette

2.2.6 Análisis del proceso de ventas

Descripción de las actividades

La asesora contable gestiona la cartera de clientes, realiza fono visitas y planifica degustaciones.

Atiende las degustaciones, recibe información para elaborar la proforma, para esto la asesora de ventas negocia con el cliente sobre el precio y los elementos a convenir. Con esta información se emite y envía la proforma para enviar al Cliente y a Toma de pedido.

Análisis de valor agregado

Para este análisis se ha considerado como clientes de este proceso a los siguientes: degustación y toma de pedido.

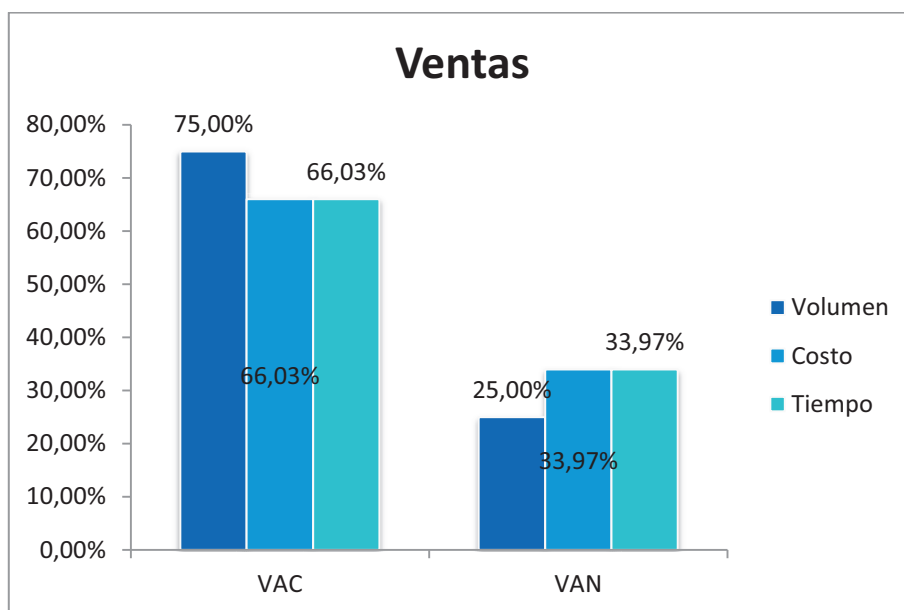
A continuación se presenta el resumen del análisis del proceso con su respectivo gráfico e interpretación.

Tabla2.5: Tabla de análisis de valor agregado del proceso de Ventas

Elemento de análisis	Volumen	Costo	Tiempo
VAC	6	\$ 296,79	87,03
VAN	2	\$ 152,70	44,78
Total general	8	\$ 449,49	131,81

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

Gráfico 2.3: Análisis porcentual de valor agregado del proceso de Ventas



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Este proceso carece de actividades NAV, esto se debe principalmente por la modalidad de convenio laborar con la asesora de ventas, quien maneja la cartera de clientes desde su casa.

La mayoría de actividades, es decir, las actividades VAC tienen efecto directo en el cliente de la empresa como en el proceso de degustación y toma de pedidos que constituyen clientes internos.

Las actividades VAN corresponden a planificación y gestión de ventas, pero porcentualmente éstas tienen más representación en costo y tiempo que en volumen.

Cuadro 2.2: Análisis debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Ventas

PROCESO	
Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Existe más de una persona encargada del cierre de ventas, esta actividad se duplica en el proceso de toma de pedido. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir la persona responsable de la actividad de cierre de ventas.
PERSONAS	
<ul style="list-style-type: none"> La asesora de ventas no es una empleada fija, trabaja bajo la modalidad de freelance 	<ul style="list-style-type: none"> Contratar a una persona para ventas que pueda dar soporte en otros procesos realizando actividades propias de su cargo.
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> Existen ocasiones que la asesora de ventas va a las instalaciones y con cuenta con un área para ella. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la posibilidad de adecuar otra área para la asesora de ventas y las personas que no trabajan a tiempo completo en la empresa.
EQUIPOS	
<ul style="list-style-type: none"> La asesora de ventas no cuenta con equipos para ella sola. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar la adquisición a corto plazo de equipos de computación para la asesora de ventas.
SOFTWARE	
<ul style="list-style-type: none"> No existe un software para el proceso de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar la adquisición a corto plazo de software que permita construir bases de datos de los clientes para gestionar la información y dar seguimiento a los clientes.
MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto a los suministros de oficina proporcionados. 	
NORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> No existen políticas formales para la venta. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un manual que formalice y detalle los puntos más importantes sobre las ventas, que incluya la determinación de responsables de llevar a cabo el cierre de venta, entre otras actividades.
MEDICIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que determinen el estado de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un indicador que informe el monto de venta vendido, medidos por persona para poderlos comparar. Crear un indicador para analizar las tendencias de los clientes más importantes tanto en volumen de compras como en valores.
DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> Los registros utilizados en este proceso no tienen un custodio específico. 	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar los registros que deben ser llenados por la asesora de ventas y que deben ser compartidos con la empresa.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

2.2.7 Análisis del proceso de degustación

Descripción de las actividades

El encargado del cliente o del evento recibe la Hoja de pedido de degustación, con esta coordina con Preparación de lencería, Gestión de Bodega y Gestión de cocina.

El chef o el asistente de cocina preparan la opción elegida por el cliente y además elabora una opción por el chef. El salonero monta la mesa para la degustación para que el encargado del cliente o evento atienda al cliente y anota las novedades surgidas en la degustación y las adjunta en el instructivo.

Análisis de valor agregado

Para este análisis se ha considerado como clientes de este proceso a los siguientes: Toma de pedido, gestión de cocina, gestión de bodega de activos, preparación de lencería.

A continuación se presenta el resumen del análisis del proceso con su respectivo gráfico e interpretación.

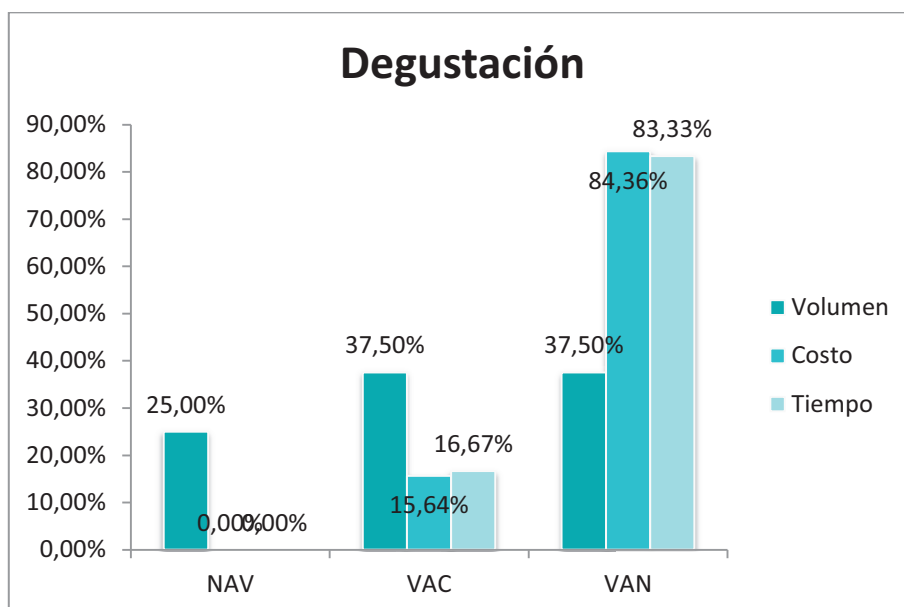
Tabla 2.6: Tabla de análisis de valor agregado del proceso de Degustación

Elemento de análisis	Volumen	Costo	Tiempo
NAV	2		
VAC	3	\$ 11,72	4,00
VAN	3	\$ 63,21	20,00
Total general	8	\$ 74,92	24,00

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Gráfico 2.4: Análisis porcentual de valor agregado del proceso de Degustación



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Las actividades clasificadas como NAV son las dadas por esperas necesarias en el proceso, éstas son principalmente por la interacción que se tiene con el cliente para llevarlas a cabo.

Las actividades VAC en cuanto a volumen son similares a las actividades VAN, pero estas últimas requieren mayor tiempo y costo porque son las actividades previas a la atención del cliente, de tal manera que se necesita ser meticulosos porque de la degustación depende mantener las condiciones iniciales de la venta.

Cuadro 2.3: Análisis debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Degustación

PROCESO	
Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> El proceso tiene variaciones en cuanto a la hora de realizarse y el tiempo que toma, debido a que este proceso depende en gran medida de los clientes y su disponibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un tiempo estándar como referencia para la atención de la degustación.
PERSONAS	
<ul style="list-style-type: none"> Las degustaciones se atienden fuera de horario en la mayoría de casos. La persona encargada de la atención de la degustación varía de acuerdo a quién haya conseguido el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Implantar un horario de atención para degustar dentro del horario normal de trabajo en los días de menor movimiento como lunes por la tarde y martes. Determinar una persona principal encargada para llevar a cabo este proceso de manera uniforme.
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto a la infraestructura necesaria para este proceso. 	
NORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> No existen políticas formales para el proceso de degustación. 	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar las políticas implícitas que se están llevando a cabo en el proceso.
MEDICIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que determinen el estado de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar un indicador que compare la duración del tiempo de la degustación, cambios surgidos durante la degustación.
DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable. 	

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

2.2.8 Análisis del proceso de gestión de cocina

Descripción de las actividades

El chef principal recibe la Hoja de cocina, analiza la cantidad de insumos a requerir, en el caso de no ser suficientes se busca en bodega de alimentos y bebidas en caso de que hayan existencias el chef solicita al coordinador de logística los alimentos y/o bebidas requeridas, el asistente de alimentos y bebidas despacha el pedido correspondiente y los recibe el chef principal.

En caso de no tener existencias el chef principal emite una lista de compras para el Gerente general quien realiza las compras y las entrega al Chef principal. Con esto el personal de cocina elabora el menú para el evento. Una vez listo el menú el asistente de cocina lo despacha, el chef de cocina supervisa el despacho.

Análisis de valor agregado

Para este análisis se ha considerado como clientes de este proceso a los siguientes: Cliente de la empresa, logística de eventos, degustación.

A continuación se presenta el resumen del análisis del proceso con su respectivo gráfico e interpretación.

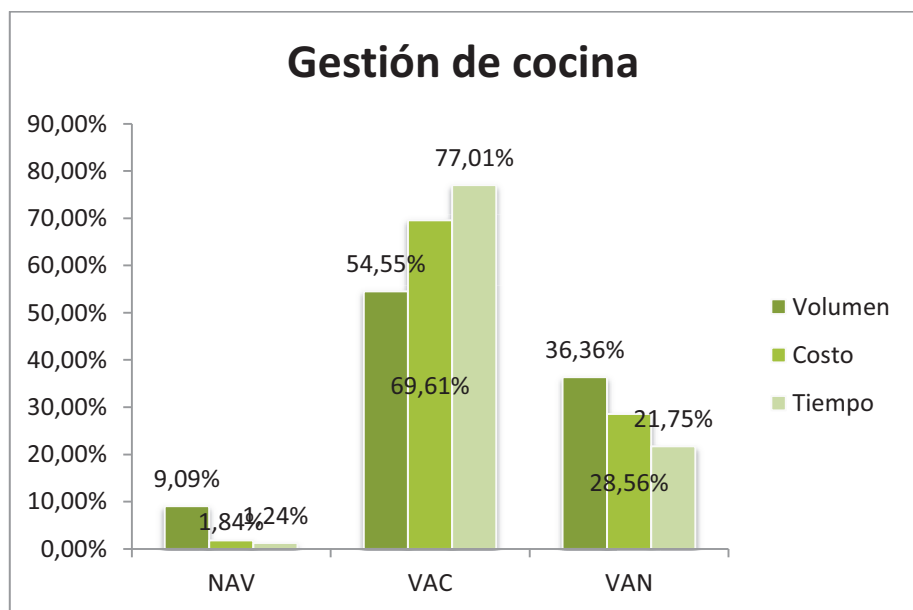
Tabla 2.7: Tabla de análisis de valor agregado del proceso de Gestión de cocina

Elemento de análisis	Volumen	Costo	Tiempo
NAV	2	\$ 51,32	10,83
VAC	12	\$ 1.943,68	671,67
VAN	8	\$ 797,39	189,66
Total general	22	\$ 2.792,39	872,16

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Gráfico 2.5: Análisis porcentual de valor agregado del proceso de Gestión de cocina



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

En este proceso la mayoría de actividades corresponden a las VAC, las cuales son las más significativas en lo que respecta a tiempo, esto es debido a que las actividades de este proceso dependen de varios factores como tiempos de preparación, de cocción, etc. Las actividades catalogadas como NAV conciernen a una verificación que podría ser eliminada y a una espera.

Las actividades VAN de este proceso pertenecen a sucesos propios de la naturaleza del proceso. Porcentualmente en volumen son más participativas que en costo o tiempo.

Cuadro 2.4: Análisis debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Gestión de cocina

PROCESO	
Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> A veces no se cuenta a tiempo con los insumos suficientes para la elaboración de recetas. Cuando se hacen los pedidos de compras, el personal de cocina no está al tanto de las existencias en congeladores, refrigeradores y despensas de la Cocina principal. Ha existido ocasiones en que para las compras se ha confundido la unidad de medida. 	<ul style="list-style-type: none"> La asistente de alimentos y bebidas debe hacer visitas periódicas durante el día para verificar existencias; además, junto con el chef y la coordinadora de banquetes y eventos debe planificar las compras para los eventos próximos, se diseñará un modelo de orden de compra donde estén claros los insumos necesarios, cantidades y medidas.
PERSONAS	
<ul style="list-style-type: none"> La necesidad de personal para temporada alta no es tomada a tiempo, de tal manera que a veces se sobrecarga el personal cuando hay más demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> Sugerir al gerente general que delegue la actividad de planificación de personal de acuerdo a las temporadas conocidas.
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> El área no cuenta con una campana para extracción de humo, ni ventiladores. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir y colocar una campana para extracción de humo y ventiladores de forma estratégica para lograr una mejor condición ambiental en dicha área.
EQUIPOS	
<ul style="list-style-type: none"> No existe equipo de computación para gestionar recetas, planificación, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar la posibilidad de adquirir un equipo de computación para gestionar algunas actividades del proceso para un mejor control.
MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none"> Los insumos utilizados no son comprados en el mismo proveedor cuando se hacen compras de último momento y varía un poco las características. 	<ul style="list-style-type: none"> Se debe procurar siempre hacer las compras a tiempo y completas.
NORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> Existen pocas políticas informales que no son suficientes para este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un manual que cree y formalice los puntos más importantes sobre el almacenamiento, dicho manual puede especificar políticas acerca de realización de evaluaciones médicas, control de alimentos entregados al cliente, normas de seguridad, entre otros.
MEDICIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que determinen el estado de éste proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un indicador que informe el grado de precisión de los equipos utilizados en este proceso. Crear un indicador que informe el grado de cumplimiento de normas de seguridad en este proceso.
DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No se cuentan con registros de muestras congeladas de la comida entregada al cliente. No están establecidas en un manual las normas de seguridad para este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer la disposición de tomar muestras y conservarlas congeladas por motivos de prevención frente al cliente. Crear normas de seguridad acorde a la naturaleza de las actividades de este proceso.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

2.2.9 Análisis del proceso de logística de alquileres

Descripción de las actividades

El coordinador de banquetes y alquileres analiza varios instructivos de alquileres, con esto elabora Hoja de ruta para entrega de alquileres, dicha hoja le permite distribuir al personal para el recorrido de entrega.

El encargado de bodega recibe la Orden de bodega desde Toma de pedido para preparar el despacho de activos. El coordinador de banquetes y alquileres hace una revisión previa al despacho, en caso de no estar completo el despacho el encargado de bodega lo completa para que el salonerlo coloque el pedido en el vehículo respectivo.

El encargado de preparación de lencería prepara el despacho de acuerdo al Control interno de salida de lencería enviada por Toma de pedido, el coordinador revisa el pedido antes de ser despachado, en caso no estar completo el encargado de preparación de lencería lo completa, una vez listo el pedido el salonerlo lo coloca en el vehículo respectivo. Listo todo esto la coordinadora de banquetes y eventos despacha al personal.

Después de pasado el tiempo de alquiler, la coordinadora de banquetes y eventos elabora la hoja de ruta para retiro de alquiler para distribuir el personal de alquiler para que luego ella reciba el

alquiler y después verifica la cantidad y estado de los insumos alquilados, en caso que existir novedad en cantidad y/o estado se procede a anotar en el instructivo para posteriormente enviarlo con/sin novedades al proceso de Facturación y cobro.

Análisis de valor agregado

Para este análisis se ha considerado como clientes de este proceso a los siguientes: facturación y cobro, cliente de la empresa, gestión de bodega, preparación de lencería

A continuación se presenta el resumen del análisis del proceso con su respectivo gráfico e interpretación.

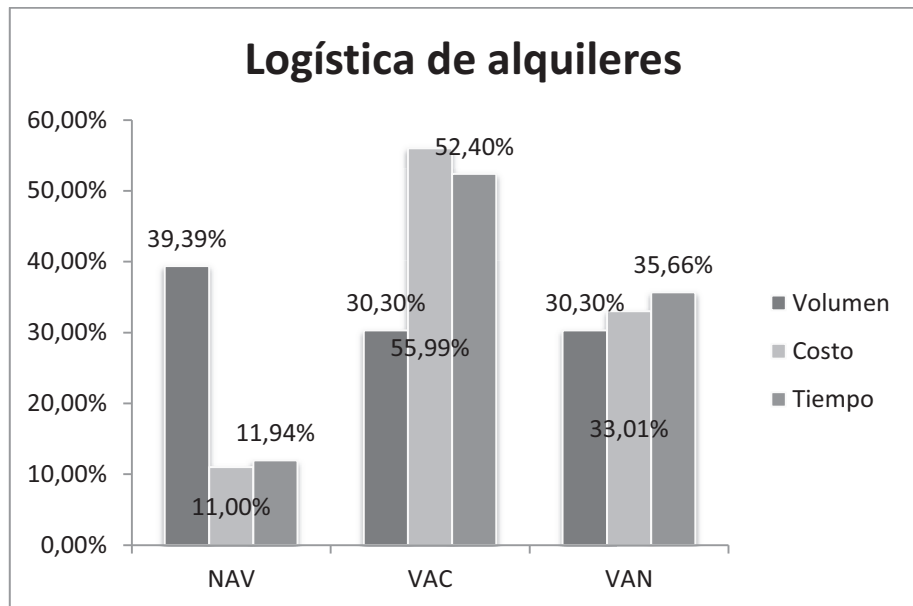
Tabla2.8: Tabla de análisis de valor agregado del proceso de Logística de alquileres

Elemento de análisis	Valores			
	Volumen	Costo	Tiempo	
NAV	13	\$ 80,05	30,19	
VAC	10	\$ 407,34	132,46	
VAN	10	\$ 240,14	90,13	
Total general	33	\$ 727,54	252,78	

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Gráfico 2.6: Análisis porcentual de valor agregado del proceso de Logística de alquileres



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Mediante el análisis de valor agregado de este proceso se puede observar que hay una gran oportunidad de mejora, sobre todo frente a eliminación de actividades NAV que recaen en actividades para verificar y completar, lo cual puede ser mitigado mediante la capacitación a los responsables para que hagan bien sus actividades a la primera, además existen algunos tiempos de espera debido a que por lo general el proceso de logística de eventos es más urgente que el proceso de logística de alquileres y se paraliza cuando hay despachos múltiples.

Las actividades VAC a pesar de no ser tan numerosas como las anteriores, son las más representativas en cuanto a costo y tiempo.

Éstas por lo que toman más tiempo es principalmente por los choferes, ya que no hay un tiempo estándar para estas actividades y se demoran más de lo que deberían de tal manera que en costos se emplea una cantidad superior a la necesaria.

Las actividades VAN tienen el mismo volumen que las VAC, con la diferencia que porcentualmente éstas son inferiores en cuanto a costo y tiempo. Los responsables de estas actividades son bastante eficientes en su desarrollo.

Cuadro 2.5: Análisis debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Logística de alquileres

PROCESO	
Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Al momento de hacer el recorrido para dejar o recoger los insumos para el evento, los choferes no llegan dentro del tiempo supuesto. Existen choferes que toman mucho tiempo para el transporte como en la carga y descarga de insumos para alquiler. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la posibilidad de instalar sistemas GPS en los vehículos. Establecer tiempos máximos para la realización de estas actividades dependiendo el grado de complejidad.
PERSONAS	
<ul style="list-style-type: none"> Irresponsabilidad por parte de choferes y personal de montaje, tanto con el tiempo como en uso de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer políticas que aplaquen este tipo de comportamientos irresponsables.
EQUIPOS	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable. 	
SOFTWARE	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable. 	
MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable. 	
NORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> Existen muy pocas políticas que no se han formalizado correspondientes a este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un manual que detalle los puntos más importantes sobre la logística de alquileres, dicho manual puede incluir tiempos estándar de recorrido.
MEDICIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que determinen el estado de éste proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un indicador que informe el kilometraje de los vehículos antes y después de una actividad. Crear un indicador que mida la efectividad de los despachos realizados para alquileres.
DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existe un registro para hora de llegada y salida de los choferes del lugar del alquiler. No están establecidas en un manual las normas de seguridad para este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Incluir un campo en la hoja de ruta donde el cliente o la persona que recibe el alquiler sumille y anote la hora de llegada y salida del personal. Crear normas de seguridad acorde a la naturaleza de las actividades de este proceso.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'étiquette

2.2.10 Análisis del proceso de logística de eventos

Descripción de las actividades

La coordinadora de banquetes y alquileres recibe y analiza el instructivo enviado desde Toma de pedido para elaborar la hoja de ruta de los choferes. Elabora lista de personal de planta y eventual para el evento correspondiente, hace una llamada de confirmación al personal eventual.

Después organiza y distribuye al personal conforma a la lista de personal para el evento. El encargado de bodega prepara el despacho de activos de acuerdo a la Orden de bodega enviada desde Toma de pedido, después el coordinador de logística de eventos realiza una revisión previa al despacho de activos de bodega, en caso de no estar completo el pedido, el encargado de bodega lo completa para que el salonerero pueda colocarlo en el camión correspondiente.

El encargado de despacho de elementos de lencería prepara el pedido de acuerdo con el Control interno de salida de lencería enviado desde Toma de pedido. El coordinador realiza una revisión previa al despacho de elementos de lencería, en caso de no estar completo el encargado de preparación de lencería lo completa para que el salonerero pueda colocarlo en el camión correspondiente.

El chef encargado prepara el despacho de alimentos y utensilios de cocina, el salonero coloca todo en el camión. El coordinador de logística de eventos, de acuerdo al instructivo hace pedido de extras para el evento, luego él mismo recibe el pedido y la factura correspondiente, hace la entrega al capitán encargado del evento.

El ayudante de cocina despacha comida para alimentación del personal encargado del evento. Luego el capitán encargado del evento o el chofer transporta lo despachado para el evento y al personal encargado del evento. Realiza el montaje para el evento el personal respectivo en el lugar del evento, después el personal de cocina prepara y decora los platos.

El salonero atiende a los comensales. El capitán encargado del evento supervisa la ejecución del evento y el personal.

Concluido el evento el personal encargado realiza el desmontaje del evento. El capitán encargado o chofer transporta de regreso lo despachado para el evento y al personal encargado del evento. Una vez llegado el camión con los elementos del evento, el encargado de bodega recibe los activos despachados y procede a la verificación de cantidad y esta de los activos recibidos mientras los entrega el capitán encargado del evento, con esto anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente o personal, lo registra en la Orden de bodega para luego enviarlo a Facturación y

cobro. El capitán encargado del evento anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente o personal, lo registra en la Hoja de responsabilidad para luego enviarlo a Facturación y cobro, Pago de nómina fija y Pago de nómina eventual.

El encargado de preparación de lencería recibe los elementos despachados para el evento, verifica cantidad y estado de los elementos recibidos mientras entrega el capitán/salonero encargado, anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente o personal, lo registra en el Control interno de salida de lencería para enviarlo a Facturación. El capitán encargado del evento anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente o personal, lo registra en la Hoja de responsabilidad para luego enviarlo a Facturación y cobro, Pago de nómina fija y Pago de nómina eventual.

El asistente de cocina encargado verifica la cantidad y estado de los elementos recibidos mientras entrega el capitán encargado. El asistente de cocina encargado anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente, lo registra en la Hoja de cocina para luego enviarlo a Facturación y cobro, Pago de nómina fija y Pago de nómina eventual. El capitán encargado del evento anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y

responsable del daño o falta: cliente, lo registra en la Hoja de responsabilidad para luego enviarlo a Facturación y cobro, Pago de nómina fija y Pago de nómina eventual.

El capitán del evento Entrega hoja de responsabilidad a Coordinadora de Banquetes y Alquileres

Análisis de valor agregado

Para este análisis se ha considerado como clientes de este proceso a los siguientes: gestión de cocina, preparación de lencería, gestión de activos, facturación y cobro, pago de nómina eventual, pago de nómina fija, Cliente de la empresa

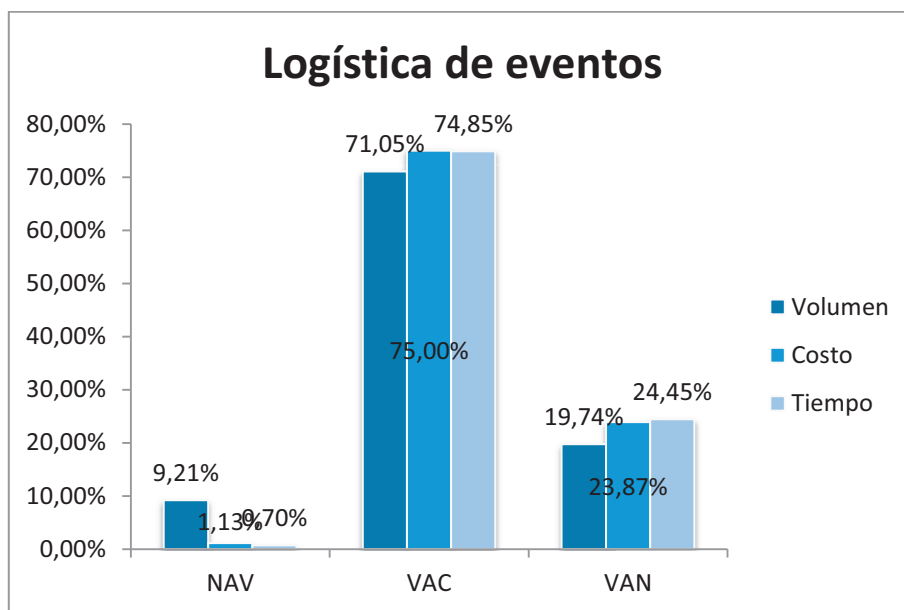
A continuación se presenta el resumen del análisis del proceso con su respectivo gráfico e interpretación.

Tabla2.9: Tabla de análisis de valor agregado del proceso de Logística de eventos

Elemento de análisis	Volumen	Costo	Tiempo
NAV	7	\$ 62,74	23,22
VAC	54	\$ 4.176,70	2.479,17
VAN	15	\$ 1.329,38	809,97
Total general	76	\$ 5.568,82	3.312,37

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

Gráfico 2.7: Análisis porcentual de valor agregado del proceso de Logística de eventos



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Las actividades más numerosas corresponden a las VAC, y asimismo lo son en tiempo y costo. Esto es debido a la complejidad de las actividades en este proceso, es necesario bastante personal tanto fijo como eventual para llevar a cabo sobre todo en temporada alta y en fines de semana cuando los eventos se dan simultáneamente. Puede variar el costo y tiempo de estas actividades dependiendo el tipo de evento y número de personas.

Las actividades VAN son inferiores a las VAC en los tres elementos de análisis, éstas pertenecen a actividades de instrucción y actividades posteriores al evento.

Las actividades NAV se refieren a tiempos de espera, actividades se verificar y completar despachos porque con frecuencia hay equivocaciones en la cantidad. Estas actividades tienen la misma sugerencia de logística de alquileres para mitigar este problema.

Cuadro 2.6: Análisis debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Logística de eventos

PROCESO	
Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> El tiempo de indagación y recuperación de insumos para eventos puede ser muy largo, dependiendo de la cantidad, el motivo y el ítem. Al momento de hacer el recorrido para dejar o recoger los insumos alquilados, los choferes no llegan dentro del tiempo supuesto; además algunos toman mucho tiempo para la realización de los montajes. A veces el personal para eventos no carga completamente el pedido, lo cual incurre en pérdida de tiempo. El personal eventual en ocasiones llega tarde, lo cual provoca que se rehaga la distribución del personal para completar para el evento más próximo. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar responsables de activos de bodega y lencería para que puedan responder por Analizar la posibilidad de instalar sistemas GPS en los vehículos. Controlar los despachos, la forma en realizar para que estén bien hechos a la primera. Establecer un tiempo estándar por tipo de evento, decoración y número de personas. Sancionar de alguna manera esta falta al trabajo.
PERSONAS	
<ul style="list-style-type: none"> Existen conflictos entre algunos salonereros. Hace falta más personas capacitadas para ser capitán de evento. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar las causas de los conflictos y proponer soluciones para corto y largo plazo y para evitar que vuelva a suceder con otros empleados. Capacitar a dos personas más para que cumpla con estas funciones cuando se requiera.
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> Al momento de hacer el montaje del evento existen a veces confusiones de cómo realizarlo por la distribución del lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> Pedir al cliente un croquis del lugar donde se llevará a cabo el evento.
EQUIPOS	
<ul style="list-style-type: none"> No existe un responsable por vehículo, lo cual no hace a nadie responsable por su estado, uso, mantenimiento y reparación. El dispositivo para el registro de entrada y salida no es útil para el registro de salida porque después de un evento no siempre regresan a la planta los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar y delegar responsables por los vehículos de la empresa, actividades que deben realizar frente a estos conforme a sus cargos. Estudiar la posibilidad de adquirir un dispositivo móvil para registro de hora de salida.
SOFTWARE	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable. 	
MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable. 	
NORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> Existen muy pocas políticas que no se han formalizado correspondientes a este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un manual que detalle los puntos más importantes sobre la logística de eventos, dicho manual puede incluir tiempos estándar de recorrido, responsables de insumos antes, durante y después del evento, responsables de los vehículos.
MEDICIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que determinen el estado de éste proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un indicador que informe el kilometraje de los vehículos antes y después de una actividad. Crear un indicador que muestre el grado de incidencia de novedades de faltantes y daños por parte del personal y del cliente. Crear un indicador que mida la efectividad de los despachos realizados para eventos.
DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existe un registro para hora de llegada y salida de los choferes del lugar del evento. No existe un checklist para carga y descarga de elementos a transportar. No están establecidas en un manual las normas de seguridad para este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Incluir un campo en la hoja de ruta donde el cliente o la persona que recibe el alquiler sumille y anote la hora de llegada y salida del personal. Diseñar un checklist acorde a las necesidades de este proceso. Crear normas de seguridad acorde a la naturaleza de las actividades de este proceso.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

2.2.11 Análisis del proceso de gestión de catering

Descripción de las actividades

El proceso comienza con la elaboración del menú para la semana, esto lo realiza el chef y luego envía el menú a la empresa contratante, y recibe una respuesta de confirmación de satisfacción con el menú. Con eso el chef hace una lista de compras y se la da al gerente general para que las haga y las entregue al chef.

En caso de ser alimentos perecibles el asistente de alimentos y bebidas los almacena en la bodega correspondiente, si no, en las instalaciones de cocina secundaria por parte del asistente de cocina. El chef elabora el menú junto con el personal de cocina secundaria. Después realizan la pre elaboración del menú del siguiente día.

El encargado de despachar el menú diario es el asistente de cocina secundaria y es supervisado por el chef. Se trasladan a las instalaciones del cliente, allí despachan a los comensales, una vez terminado esto, el personal realiza la limpieza de las instalaciones usadas. Se trasladan de regreso a la planta y ordenan los utensilios que traen.

Análisis de valor agregado

Para este análisis se ha considerado como clientes de este proceso a los siguientes: Cliente de la empresa, compras a proveedores fijos, almacenamiento y despacho de insumos.

A continuación se presenta el resumen del análisis del proceso con su respectivo gráfico e interpretación.

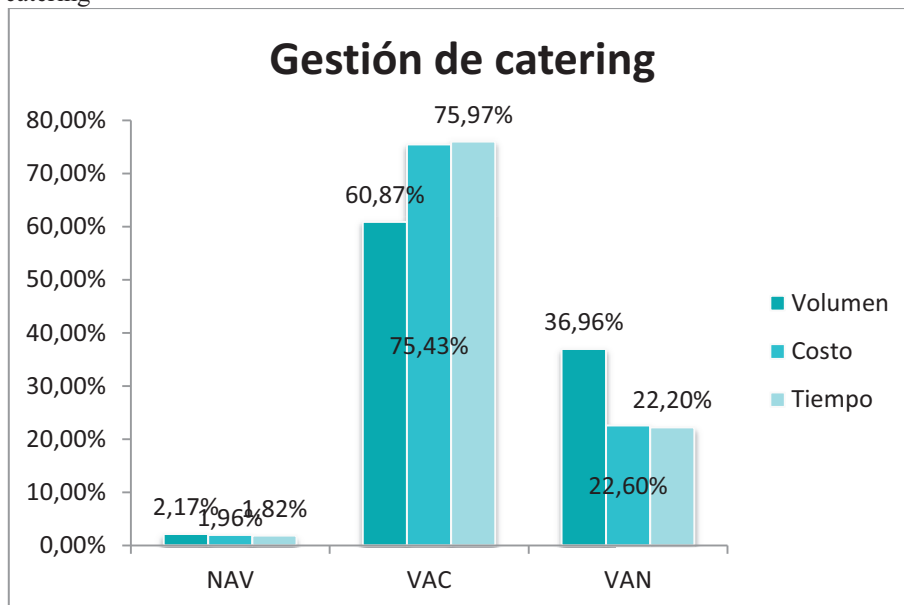
Tabla2.10: Tabla de análisis de valor agregado del proceso de Gestión de catering

Elemento de análisis	Volumen	Costo	Tiempo
NAV	1	\$ 62,00	19,50
VAC	28	\$ 2.381,67	813,22
VAN	17	\$ 713,64	237,68
Total general	46	\$ 3.157,31	1.070,41

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Gráfico 2.8: Análisis porcentual de valor agregado del proceso de Gestión de catering



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Este es un proceso bastante repetitivo de tal manera que se ha podido mejorar la ejecución de las actividades, es por eso que las actividades NAV no tienen mayor incidencia.

Las actividades encasilladas como VAC son las más significativas en cuanto a volumen, y lo son aún más en costo y tiempo. Las actividades VAN corresponden a las realizadas antes y después de tener contacto directo con los comensales.

Cuadro 2.7: Análisis debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Gestión de catering

PROCESO	
Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> A veces no se cuenta a tiempo con los insumos suficientes para la elaboración de recetas. Cuando se hacen los pedidos de compras, el personal de cocina no está al tanto de las existencias en congeladores, refrigeradores y despensas de la Cocina principal. Ha existido ocasiones en que para las compras se ha confundido la unidad de medida. 	<ul style="list-style-type: none"> La asistente de alimentos y bebidas debe hacer visitas periódicas durante el día para verificar existencias; además, junto con el chef y la coordinadora de banquetes y eventos debe planificar las compras para los eventos próximos, se diseñará un modelo de orden de compra donde estén claros los insumos necesarios, cantidades y medidas.
PERSONAS	
<ul style="list-style-type: none"> Por el momento se ha incrementado la carga para el personal de gestión de catering debido a la salida de 2 empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Procurar encontrar pronto el reemplazo para el personal que ha salido.
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> Las instalaciones para el desarrollo de este proceso no son las adecuadas, tanto en tamaño como por seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la factibilidad de construir o adaptar un área con todo lo necesario para las actividades de este proceso.
EQUIPOS	
<ul style="list-style-type: none"> El chef 2 no cuenta con un computador para realizar la planificación del menú semanal. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la adquisición de equipo de computación y equipo de oficina pequeño.
MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none"> Los insumos utilizados no son comprados en el mismo proveedor cuando se hacen compras de último momento y varía un poco las características. 	<ul style="list-style-type: none"> Se debe procurar siempre hacer las compras a tiempo y completas.
NORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> Existen pocas políticas informales que no son suficientes para este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un manual que cree y formalice los puntos más importantes sobre el almacenamiento, dicho manual puede especificar políticas acerca de realización de evaluaciones médicas, control de alimentos entregados al cliente.
MEDICIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que determinen el estado de éste proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un indicador que informe el grado de precisión de los equipos utilizados en este proceso. Crear un indicador que muestre el grado de cumplimiento de normas de seguridad en este proceso. Crear un indicador que refleje el grado de conformidad del cliente con los menús semanales.
DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No se cuentan con registros de muestras congeladas de la comida entregada al cliente. No están establecidas en un manual las normas de seguridad para este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer la disposición de tomar muestras y conservarlas congeladas por motivos de prevención frente al cliente. Crear normas de seguridad acorde a la naturaleza de las actividades de este proceso.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

2.2.12 Análisis del proceso de compras a proveedores fijos

Descripción de las actividades

La asistente de contabilidad recibe varias listas de pedidos de los procesos de Gestión de Bodegas, Preparación de cocina y Gestión de cocina y los analiza para luego realizar llamadas al proveedor respectivo para hacer pedido correspondiente.

Si son alimentos perecibles los recibe el chef, y en caso de productos de limpieza, alimentos no perecibles o bebidas los recibe la asistente de contabilidad.

La asistente de contabilidad recibe la factura de los productos recibidos e ingresa al sistema contable y después emite y archiva la retención.

Análisis de valor agregado

Para este análisis se ha considerado como clientes de este proceso a los siguientes: logística de eventos, logística de alquileres, preparación de lencería, gestión de activos.

A continuación se presenta el resumen del análisis del proceso con su respectivo gráfico e interpretación.

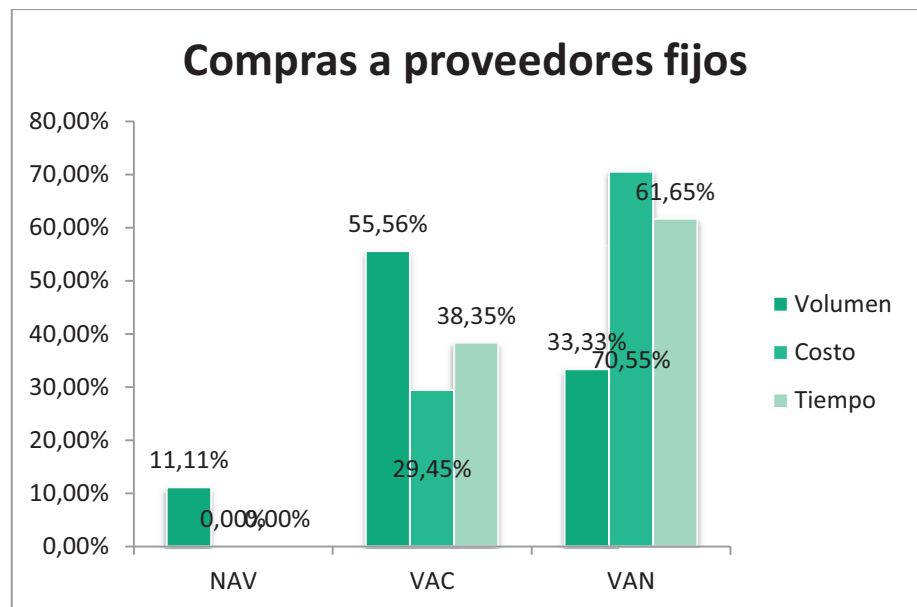
Tabla 2.11: Tabla de análisis de valor agregado del proceso de Compras a proveedores fijos

Elemento de análisis	Volumen	Costo	Tiempo
NAV	1		
VAC	5	\$ 52,61	23,18
VAN	3	\$ 126,01	37,27
Total general	9	\$ 178,62	60,45

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Gráfico 2.9: Análisis porcentual de valor agregado del proceso de Compras a proveedores fijos



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

En este proceso la actividad NAV corresponde a una espera, que básicamente depende del proveedor, es algo necesario pero se podría mitigar al hacer un plan de compras o buscando un proveedor que dé una atención más pronta.

El volumen de las actividades VAC corresponden a un poco más de la mitad, pero en cuanto a costo no son representativas como las actividades VAN, ya que las VAC implican menor tiempo de ejecución.

Las actividades VAN pertenecen a la recepción y verificación de estado de las compras, lo cual es muy necesario dentro de este proceso. Sería recomendable hallar una forma más eficaz de hacerlo para que no tome tanto tiempo y su vez incida en los costos.

Cuadro 2.8: Análisis debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Compra a proveedores fijos

PROCESO	
Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> A veces se hacen compras innecesarias. La forma de pago es en efectivo siempre. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un encargado para verificar necesidades de compras, tanto por falta de existencia como por planificación de eventos en la semana. Instaurar el pago a proveedores fijos mediante cheque
PERSONAS	
<ul style="list-style-type: none"> La asistente de contabilidad no debería participar tanto en este proceso, existen actividades que son ajenas a ella. 	<ul style="list-style-type: none"> Implantar algunas actividades a la responsabilidad del encargado de bodegas: analizar pedidos, contactar con el proveedor, recibir pedido.
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> Durante la tarde el número de personas que trabajan en el área aumentan (asesora de ventas, pasante de contabilidad y una promotora externa) y resulta incómodo trabajar en ese lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la posibilidad de adecuar otra área para las personas que no trabajan a tiempo completo en la empresa para que el área de la contadora y asistente sea exclusiva.
EQUIPOS	
<ul style="list-style-type: none"> Este proceso no cuenta con equipo de computación para registro de entrada y gestión de base de datos de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Procurar la adquisición de equipos de computación con software adecuado a este proceso.
SOFTWARE	
<ul style="list-style-type: none"> No se hace uso de ningún tipo de software para hacer un análisis de tendencia de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> Llevar un registro histórico de compras, de tal manera que aparte de tener el pedido de compras para hacer pedido, también se cuente con un análisis de tendencia para compartir con los proveedores.
MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto a los suministros de oficina proporcionados. 	
NORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> No existen políticas formales para la compra a proveedores fijos. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un manual que detalle políticas y directrices sobre los puntos más importantes sobre compras, dicho manual puede especificar actividades y responsables correspondientes.
MEDICIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que determinen el estado de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un indicador que informe el grado de efectividad de las compras.
DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existe ningún tipo de manual o instructivo para este proceso. Los registros físicos no cuentan con un formato unificado que responda a las necesidades de este proceso. No están establecidas en un manual las normas de seguridad para este proceso. No existe Orden de compra formal 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un manual que detalle los puntos más relevantes y urgentes de este proceso. Diseñar un formato donde se ponga en consideración todos los datos indispensables para una lista de compras. Crear normas de seguridad acorde a la naturaleza de las actividades de este proceso. Crear un registro numerado para las órdenes de compra, que lleven firmas de control por parte de los responsables.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'étiquette

2.2.13 Análisis del proceso de almacenamiento y despacho de insumos

Descripción de las actividades

La asistente de A & B realiza un inventario semanal de los principales insumos para elaborar una lista de faltantes. Clasifica los productos por proveedores fijos y proveedores pequeños.

En caso de ser proveedores pequeños se envía la lista de compras al gerente general para que realice las compras respectivas. En caso de ser proveedores fijos la asistente de alimentos y bebidas notifica con pedido a la asistente de contabilidad.

Una vez que llegan los pedidos correspondientes, la asistente de alimentos y bebidas recibe las compras y las almacena.

Semanalmente despacha insumos de limpieza; el resto, de acuerdo a requerimiento de las otras áreas.

Análisis de valor agregado

Para este análisis se ha considerado como clientes de este proceso a los siguientes: gestión de cocina, catering, preparación de lencería y gestión de activos.

A continuación se presenta el resumen del análisis del proceso con su respectivo gráfico e interpretación.

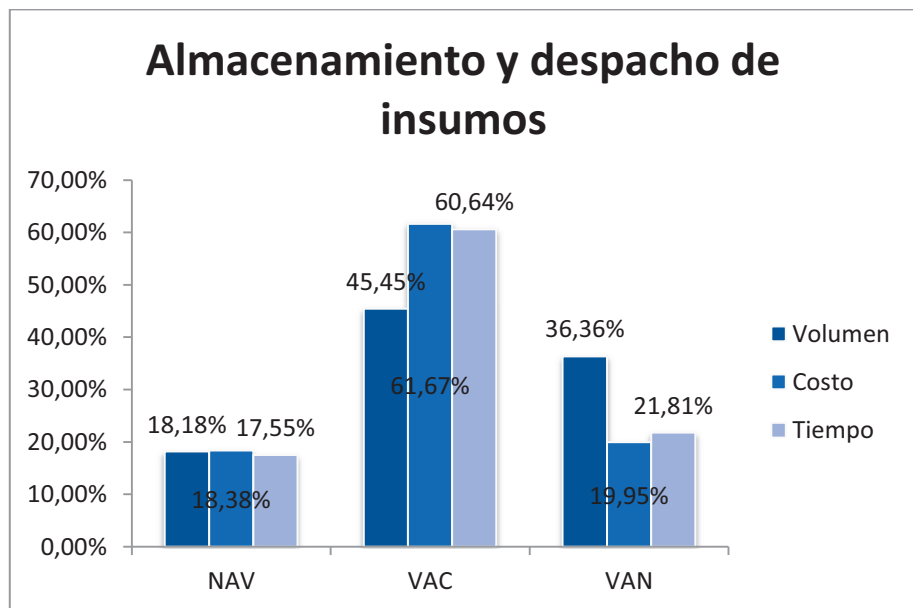
Tabla2.12: Tabla de análisis de valor agregado del proceso de Almacenamiento y despacho de insumos.

Elemento de análisis	Volumen	Costo	Tiempo
NAV	2	\$ 71,03	23,83
VAC	5	\$ 238,28	82,33
VAN	4	\$ 77,06	29,61
Total general	11	\$ 386,37	135,78

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Gráfico 2.10: Análisis porcentual de valor agregado del proceso de Almacenamiento y despacho.



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Las actividades catalogadas como NAV de este proceso corresponden a esperas por una notificación y a una revisión de las compras, estas actividades son necesarias, pero para mitigarlas se podría reducir el tiempo que se emplea y esto afectaría positivamente en el costo.

Las actividades referentes a VAC también tienen una oportunidad en cuanto al tiempo de ejecución

Cuadro 2.9: Análisis debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Almacenamiento y despacho de insumos

PROCESO	
Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> El inventario no se lo realiza en una hora fija. La lista de compras es incompleta y no siempre se entrega físicamente. El gerente tiene desconfianza de que alguien más realice las compras. 	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario establecer un horario de verificación del inventario para determinar una hora de compras en caso de ser proveedores pequeños Se debe unificar la forma de entrega de lista de compras y procurar que sea lo más fiel a la realidad. Analizar la posibilidad de delegar o compartir con algún otro empleado/a la actividad de realizar compras.
PERSONAS	
<ul style="list-style-type: none"> Las personas que intervienen en el proceso son multifuncionales y esto puede aumentar la carga. 	<ul style="list-style-type: none"> Moderar y priorizar las tareas principales del cargo que corresponden al proceso
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> El área no cuenta con las perchas adecuadas para el reconocimiento de los insumos almacenados 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la factibilidad de implementar perchas con divisiones, estantes adecuados a las necesidades y con sus respectivas etiquetas de productos de mayor rotación.
EQUIPOS	
<ul style="list-style-type: none"> Este proceso no cuenta con equipo de computación para registro de entrada y salida de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> Procurar la adquisición de equipos de computación con software adecuado a este proceso.
MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none"> En cuanto a los insumos de poca rotación, no se los reubica a los que tienen una fecha de caducidad con más proximidad para hacer uso de éstos primero. 	<ul style="list-style-type: none"> Se debe incorporar la actividad de reubicación de insumos de forma mensual o quincenal.
NORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> No existen políticas para el almacenamiento y despacho de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un manual que detalle políticas y directrices sobre los puntos más importantes sobre el almacenamiento, despacho y reposición de inventario.
MEDICIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que determinen el estado de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un indicador que informe el grado de cumplimiento de normas para emisión de lista de compras completas y bien hechas.
DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> Los registros físicos no cuentan con un formato unificado que responda a las necesidades de este proceso. Los despachos no se los realiza con un documento en la gran mayoría de veces. No están establecidas en un manual las normas de seguridad para este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un formato donde se ponga en consideración todos los datos indispensables para una lista de compras. Unificar la forma y documento de despacho de insumos para las diferentes áreas. Crear normas de seguridad acorde a la naturaleza de las actividades de este proceso.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

2.2.14 Análisis del proceso de contabilidad

Descripción de las actividades

La contadora revisa los datos generados por las transacciones registradas durante el mes en el sistema informático, exporta la información de otros módulos hacia el módulo de Contabilidad. Registra los asientos pendientes, además realiza los asientos de ajustes correspondientes.

Luego, ejecuta la revisión de las cuentas por cobras y las cuentas por pagar. Solicita los Estados de cuenta al gerente general para efectuar una verificación de datos. Examina la cuenta Bancos y sus movimientos, en caso de no ser correspondientes los valores hallados, procede a realizar correcciones. Elabora la conciliación bancaria, la repasa para hacer alguna modificación pertinente. Con esto prosigue a ajustar la cuenta Bancos.

Después analiza las transacciones de tributos y obligaciones. Exporta información para enviar a entidades reguladoras, emite reporte para pago de obligaciones, mayoriza las cuentas y finalmente emite reportes financieros.

Análisis de valor agregado

Para este análisis se ha considerado como clientes de este proceso a los siguientes: pago de nómina eventual, pago de nómina fija, entidades reguladoras.

A continuación se presenta el resumen del análisis del proceso con su respectivo gráfico e interpretación.

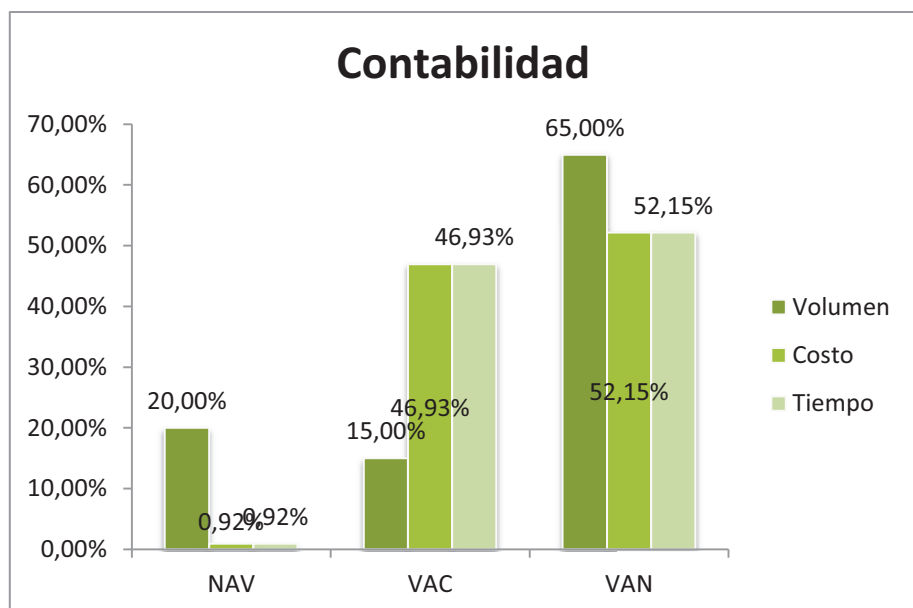
Tabla2.13: Tabla de análisis de valor agregado del proceso de Contabilidad

Elemento de análisis	Volumen	Costo	Tiempo
NAV	3	\$ 5,22	1,58
VAC	3	\$ 266,88	81,00
VAN	13	\$ 296,54	90,00
Total general	19	\$ 568,64	172,58

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Gráfico 2.11: Análisis porcentual de valor agregado del proceso de Contabilidad



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Las actividades clasificadas como NAV de este proceso corresponden a solicitud de documentos, espera por proceso que corresponde al tiempo que toma recibir los documentos desde que se le solicita hasta el despacho que no siempre es hecho por el gerente general, una verificación una clasificación que podrían ser aceptables. Estas actividades no tienen mayor incidencia en cuanto tiempo y costo, pero en volumen su participación es superior.

Por otro lado, las actividades correspondientes a VAN son las más numerosas y a la vez las más representativas en lo que se refiere a costos y tiempo. Todas estas actividades son propias del proceso contable.

Y por último las actividades VAC son las que se realizan previamente a la entrega o emisión de comprobantes y/o reportes financieros. En costo y tiempo, estas actividades consumen un porcentaje importante debido a la duración de las mismas.

Cuadro 2.10: Análisis debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Contabilidad

PROCESO	
Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Existen demoras en el proceso por la entrega de documentos fuera de tiempo, especialmente los que son entregados por el gerente general. Existen veces que interviene la asistente de gerencia y causa confusión 	<ul style="list-style-type: none"> Enviar recordatorios para preparación de documentos con tiempo que permita a la contadora tenerlos a tiempo para sus actividades. Definir las actividades que son de la responsabilidad de la asistente de gerencia.
PERSONAS	
<ul style="list-style-type: none"> La administración empírica afecta al proceso de contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> El gerente debe estar abierto al cambio para realizar actividades con más profesionalismo.
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> El área se ha visto reducida por la cantidad de documentos que están archivados. Durante la tarde el número de personas que trabajan en el área aumentan (asesora de ventas, pasante de contabilidad y una promotora externa) y resulta incómodo trabajar en ese lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la factibilidad de adecuar un área específica sólo para archivo. Analizar la posibilidad de adecuar otra área para las personas que no trabajan a tiempo completo en la empresa para que el área de la contadora y asistente sea exclusiva.
EQUIPOS	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto a los equipos. 	
SOFTWARE	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto a software en utilización. 	
MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto a los suministros de oficina proporcionados. 	
NORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> No existen políticas formales para el proceso de contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar las políticas implícitas que se están llevando a cabo en el proceso.
MEDICIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que determinen el estado de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un indicador que informe el grado de puntualidad de emisión y entrega de reportes para análisis y pago.
DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existe un registro de documentos recibidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un registro de documentos para evitar confusiones, especialmente con el gerente general y su asistente.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

2.2.15 Análisis del proceso de facturación y cobro

Descripción de las actividades

El coordinador de banquetes y alquileres analiza registros con las novedades de faltantes y daños por parte del cliente, de personal fijo y personal de planta. Anota las observaciones y modifica el instructivo del evento respectivo y lo envía a la asistente de Contabilidad y servirá para el proceso de pago de nómina y pago de nómina eventual. Envía una copia de cotización y proforma del evento a la asistente de Contabilidad.

La asistente de contabilidad analiza los datos de la cotización, de la proforma y novedades del instructivo modificado, ingresa datos al sistema contable: precio, cantidad y descuento. Analiza información acerca de faltantes y daños por parte del cliente, calcula y registra en el sistema contable en términos monetarios y cantidades los faltantes y daños por parte del cliente. En caso de que haya existido servicio de transporte, la asistente de contabilidad añade valor de servicio de transporte a la factura. En caso de no tener cargo por transporte se emite la factura por los valores del evento junto con los daños y faltantes. Emite la factura del evento y almacena la factura física en la carpeta de cobros semanales hasta el viernes de cada semana.

Almacena la factura física en la carpeta de cobros semanales hasta el viernes de cada semana. Elabora hoja de ruta para entrega de factura al cliente y cobro pendiente de facturas entregadas a otros clientes
Entrega hoja de ruta, facturas por cobrar y lista de cobranzas al mensajero o a algún chofer disponible

El chofer o mensajero entrega facturas por cobrar a los clientes, cobra a los clientes que se les ha vencido el plazo y que acordaron hacer pago en efectivo, luego entrega los cobros realizados

La asistente de contabilidad registra el ingreso de efectivo, emite el comprobante de ingreso, y ajusta la cuenta por cobrar respectiva.

Análisis de valor agregado

Para este análisis se ha considerado como clientes de este proceso a los siguientes: cliente de la empresa, entidades reguladoras, contabilidad.

A continuación se presenta el resumen del análisis del proceso con su respectivo gráfico e interpretación.

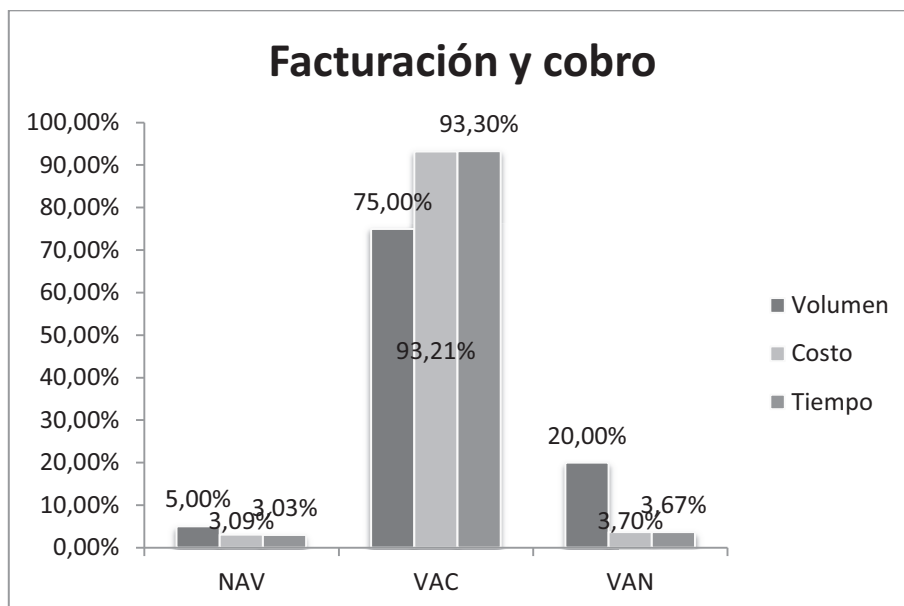
Tabla 2.14: Tabla de análisis de valor agregado del proceso de Facturación y cobro

Elemento de análisis	Volumen	Costo	Tiempo
NAV	1	\$ 17,85	5,42
VAC	15	\$ 538,40	166,88
VAN	4	\$ 21,35	6,57
Total general	20	\$ 577,60	178,87

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Gráfico 2.12: Análisis porcentual de valor agregado del proceso de Facturación y cobro



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Existe una sola actividad catalogada como NAV en este proceso, corresponde a una duplicidad de actividades, no tiene mayor significancia en número, tiempo o costo, pero constituye una oportunidad de mejorar aprovechable.

Son varios los clientes de este proceso de tal manera que las actividades en volumen son muy representativas así como en costo y tiempo, estas actividades incluyen tiempo de entrega hasta el cliente.

Cuadro 2.11: Análisis debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Facturación y cobro

PROCESO	
Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Existen demoras en cálculos y emisión de documentos debido a cambios que a veces se hacen en cuanto a precio, cantidades, etc., que no son informados a la asistente de contabilidad para que ella proceda a los cálculos correspondientes, estas modificaciones no son hechas en el sistema, sino a mano. Las proformas no son adjuntas siempre por la coordinadora de banquetes y alquileres. Para el recorrido del cobro, hay choferes que se demoran más en hacer lo asignado por la asistente de contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Evitar la modificación manual de los instructivos y determinar una sola persona responsable de las modificaciones hasta un tiempo límite. Procurar siempre adjuntar la proforma de cada evento o alquiler por parte de la coordinadora de banquetes y alquileres. Establecer tiempos estándar de recorrido tomando en cuenta condiciones como distancia, número de facturas por cobrar, disponibilidad del cliente, congestión vehicular.
PERSONAS	
<ul style="list-style-type: none"> En el proceso a veces interviene el gerente general fuera de horario. No existe un mensajero fijo para este proceso, a veces se recurre a un mensajero externo. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la posibilidad de que el gerente general intervenga formalmente en la realización de actividades de este proceso. Organizar turnos para los choferes para que realicen los cobros.
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> Durante la tarde el número de personas que trabajan en el área aumentan (asesora de ventas, pasante de contabilidad y una promotora externa) y resulta incómodo trabajar en ese lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la posibilidad de adecuar otra área para las personas que no trabajan a tiempo completo en la empresa para que el área de la contadora y asistente sea exclusiva.
EQUIPOS	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto a los equipos. 	
SOFTWARE	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto a software en utilización. 	
MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto a los suministros de oficina proporcionados. 	
NORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> No existen políticas formales para el proceso de facturación y cobro. 	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar las políticas implícitas que se están llevando a cabo en el proceso.
MEDICIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que determinen el estado de éste proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un indicador que permita medir el número de cobros y facturas entregadas y el tiempo de ejecución.
DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existe un registro donde se conste la recepción de facturas por parte del cliente que lleve una rúbrica de quien recibe y se anote la hora de entrega. No existe un registro para constancia de recepción de valores por parte del mensajero. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un registro con campos para respaldar la recepción de facturas y la hora de recepción. Crear un registro con campos para respaldar la recepción de valores, monto, hora, nombre del cliente.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

2.2.16 Análisis del proceso de pago nómina fija

Descripción de las actividades

La asistente de contabilidad o la Contadora Emite hoja de asistencia diaria del día siguiente y la archiva, luego archiva hoja de asistencia del día con el registro de firmas.

La contadora realiza el cálculo de anticipo del 50% el día 15 de cada mes determina y descuenta el valor del seguro patronal en la 1era quincena, lleva a cabo el cálculo para la liquidación del rol en la 2da quincena. Estudia hojas de asistencia, realiza el cálculo de horas extras con base en la Hoja de asistencia y la Hoja de responsabilidad y además descuenta anticipo, seguro, préstamos, daños o pérdidas hechas en eventos, ausencias.

La contadora emite recibo rol con resumen para pago de nómina fija para enviarlo a Gerencia.

El gerente general cancela los valores del rol a cada trabajador de planta. La contadora retira el rol con firmas, contabiliza MOI y MOD, realiza cálculo de provisiones y los contabiliza.

Análisis de valor agregado

Para este análisis se ha considerado como clientes de este proceso a los siguientes: empleado, contabilidad.

A continuación se presenta el resumen del análisis del proceso con su respectivo gráfico e interpretación.

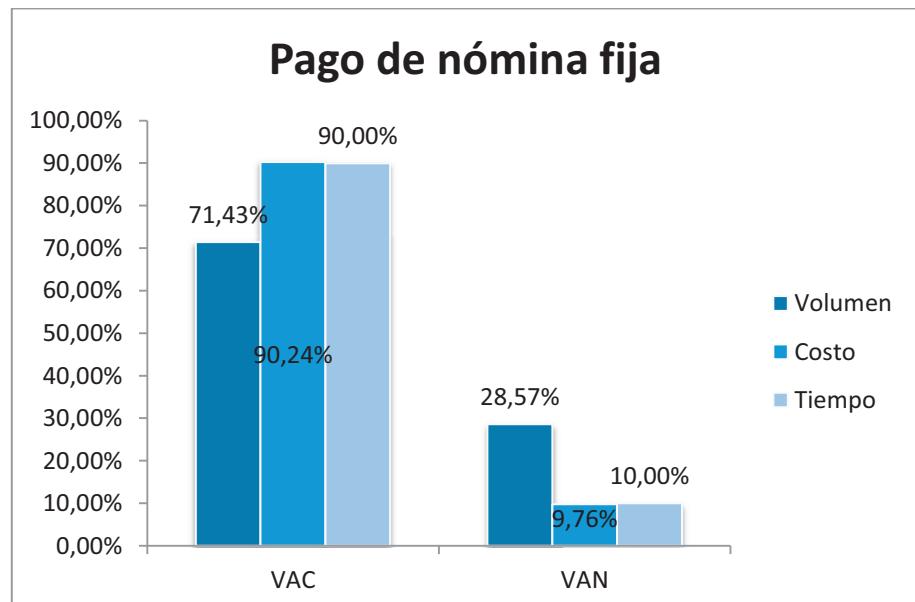
Tabla2.15: Tabla de análisis de valor agregado del proceso de Pago de nómina fija

Elemento de análisis	Volumen	Costo	Tiempo
VAC	10	\$ 232,38	71,67
VAN	4	\$ 25,12	7,97
Total general	14	\$ 257,51	79,63

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Gráfico 2.13: Análisis porcentual de valor agregado del proceso de Pago de nómina fija



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

En este proceso no existen actividades clasificadas como NAV, al parecer es un proceso muy eficiente. Las actividades VAN no son tan representativas como las actividades VAC tanto en volumen, costo y tiempo; éstas corresponden a actividades como archivo, envío, retiro y actividades de contabilidad. Las actividades VAC son las que más volumen tienen. Este proceso sirve a varios clientes que perciben en una gran mayoría las formas de agregar valor a los otros procesos con sus actividades.

Cuadro 2.12: Análisis debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Pago nómina fija

PROCESO	
Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La hoja de responsabilidad no es adjunta siempre por el capitán de eventos y causa demora. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar al capitán de eventos que es de carácter obligatorio elaborar y adjuntar la hoja de responsabilidad.
PERSONAS	
<ul style="list-style-type: none"> La actividad de cancelación de valores a los empleados fijos no es realizado siempre por el gerente general, interviene una persona ajena al proceso que es la asistente de gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un único responsable de esta actividad.
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> El área se ha visto reducida por la cantidad de documentos que están archivados. Durante la tarde el número de personas que trabajan en el área aumentan (asesora de ventas, pasante de contabilidad y una promotora externa) y resulta incómodo trabajar en ese lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la factibilidad de adecuar un área específica sólo para archivo. Analizar la posibilidad de adecuar otra área para las personas que no trabajan a tiempo completo en la empresa para que el área de la contadora y asistente sea exclusiva.
EQUIPOS	
<ul style="list-style-type: none"> El dispositivo para el registro de entrada y salida no es útil para el registro de salida porque después de un evento no siempre regresan a la planta los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar la posibilidad de adquirir un dispositivo móvil para registro de hora de salida que esté bajo la responsabilidad del capitán de eventos, que funcione con códigos para el reconocimiento de los empleados para obtener reportes de salida.
SOFTWARE	
<ul style="list-style-type: none"> Hace falta un software personalizado para registro de entrada y salida. 	<ul style="list-style-type: none"> Incluir en la adquisición del dispositivo móvil el software idóneo para las necesidades de la empresa.
MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto a los suministros de oficina proporcionados. 	
NORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> No existen políticas formales para el proceso de pago de nómina fija. 	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar las políticas implícitas que se están llevando a cabo en el proceso.
MEDICIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que determinen el estado de éste proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Formular indicadores que ayuden a medir el número de horas trabajadas en contraste con las horas esperadas
DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> Los empleados fijos no tienen ningún registro para ellos como constancia de su pago. El gerente general no utiliza ningún registro para constatar el desembolso de efectivo para pago. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear e implementar un registro que puedan tener los empleados eventuales. Crear e implementar un registro para uso y respaldo del desembolso de dinero por parte del gerente.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

2.2.17 Análisis del proceso de pago nómina eventual

Descripción de las actividades

La asistente de contabilidad recibe la Hoja de responsabilidad del proceso de Logística de evento y Analiza los recargos que se deben hacer al personal eventual anotado.

La asistente de contabilidad verifica si el empleado fue responsable de alguna ruptura, daño o pérdida durante el evento, con esto Ingresa datos de eventuales que participaron en el evento: número de horas, evento asistido y recargos y después Realiza un archivo de pago de eventuales con detalle de evento y empleado eventual menos el descuento, y Emite Hoja Resumen para el pago.

La contadora Solicita verbalmente al Gerente general recursos monetarios para pago de nómina eventual. El gerente general revisa la hoja resumen para pago de nómina eventual para hacer el desembolso de efectivo correspondiente, la contadora registra recepción de efectivo en la hoja resumen para pago de nómina; y con los recursos, la asistente o la contadora pagan a eventuales y hace firmar a cada empleado que cobra la hoja resumen.

Luego de esto, la asistente de contabilidad realiza el cuadre de dinero recibido y pagado, por último reporta saldo al gerente general.

Análisis de valor agregado

Para este análisis se ha considerado como clientes de este proceso a los siguientes: empleado, contabilidad.

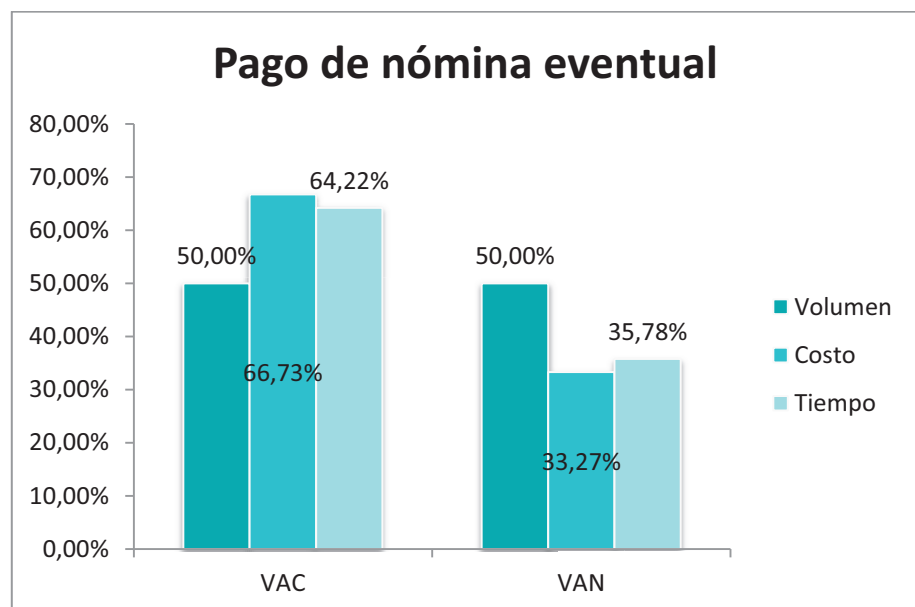
A continuación se presenta el resumen del análisis del proceso con su respectivo gráfico e interpretación.

Tabla 2.16: Tabla de análisis de valor agregado del proceso de Pago de nómina eventual

Elemento de análisis	Volumen	Costo	Tiempo
VAC	7	\$ 151,66	53,81
VAN	7	\$ 75,63	29,97
Total general	14	\$ 227,29	83,78

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

Gráfico 2.14: Análisis porcentual de valor agregado del proceso de Pago de nómina eventual



Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

Al parecer, este proceso tampoco cuenta con actividades NAV. Sin embargo hay una distribución uniforme frente al volumen de las actividades VAC y VAN. Las actividades VAN aunque en cantidad de actividades se asemeja a las actividades VAC, pero se puede observar que se las lleva a cabo con menor costo y tiempo, éstas corresponden a las actividades propias como: ingresos, elaboraciones, solicitudes, entre otros.

Por otro lado las actividades VAC tienen una participación superior en cuanto a costo y tiempo, esto puede constituir una oportunidad de mejora muy aprovechable si se proyecta un ajuste a tiempos en estas actividades y a su vez afectará positivamente en un ahorro de costos.

Cuadro 2.13: Análisis debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Pago nómina eventual

PROCESO	
Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La hoja de responsabilidad no es adjunta siempre por el capitán de eventos y causa demora. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar al capitán de eventos que es de carácter obligatorio elaborar y adjuntar la hoja de responsabilidad.
PERSONAS	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto al proceso. 	
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> El área se ha visto reducida por la cantidad de documentos que están archivados. Durante la tarde el número de personas que trabajan en el área aumentan (asesora de ventas, pasante de contabilidad y una promotora externa) y resulta incómodo trabajar en ese lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la factibilidad de adecuar un área específica sólo para archivo. Analizar la posibilidad de adecuar otra área para las personas que no trabajan a tiempo completo en la empresa para que el área de la contadora y asistente sea exclusiva.
EQUIPOS	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto a los equipos. 	
SOFTWARE	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto a software en utilización. 	
MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto a los suministros de oficina proporcionados. 	
NORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> No existen políticas formales para el proceso de pago de nómina eventual. 	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar las políticas implícitas que se están llevando a cabo en el proceso.
MEDICIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que determinen el estado de éste proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un indicador que informe el grado de cumplimiento de normas pago de nómina eventual.
DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> Los empleados eventuales no tienen ningún registro para ellos como constancia de su pago. El gerente general no utiliza ningún registro para constatar el desembolso de efectivo para pago. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear e implementar un registro que puedan tener los empleados eventuales. Crear e implementar un registro para uso y respaldo del desembolso de dinero por parte del gerente.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

2.2.18 Análisis del proceso de selección y contratación de personal

Descripción de las actividades

El gerente general Elabora un análisis de necesidad de mano de obra para la temporada alta o contratos grandes, en caso de necesitar personal de planta evalúa al personal interno para considerar una opción interna para el puesto, en caso de no existir una opción interna se procede a publicar un anuncio en el periódico local y en internet. En caso de que haya alguien interno capacitado e interesado en el puesto el gerente general realiza la entrevista al candidato interno o externo.

Analiza las opciones existentes para ocupar el cargo, llama al candidato elegido para fijar una 2da reunión, da indicaciones al candidato sobre el cargo y firma el contrato, presenta al nuevo miembro al personal de la empresa, da una inducción básica al nuevo empleado. En caso de necesitar personal eventual, el gerente general indaga opciones entre referencias de los empleados de planta, de no haber candidatos indaga opciones entre referencias de los empleados eventuales, una vez que hay un individuo como opción el gerente general cita al candidato, evalúa de forma práctica al candidato, si pasa la prueba incluye al nuevo empleado eventual en la base de empleados eventuales, caso contrario no se lo toma en cuenta.

Análisis de valor agregado

Para este análisis se ha considerado como clientes de este proceso a los siguientes: todos los procesos.

A continuación se presenta el resumen del análisis del proceso con su respectivo gráfico e interpretación.

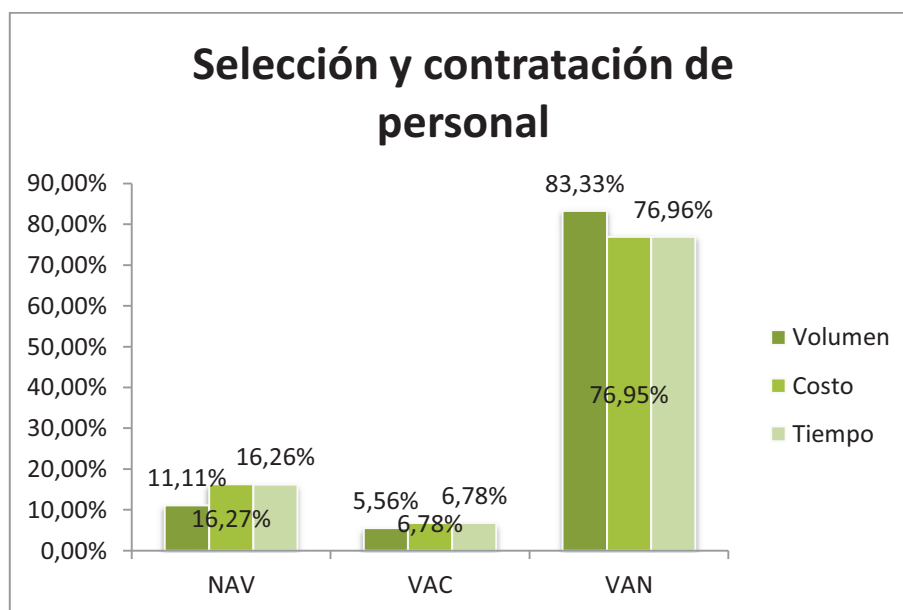
Tabla2.17: Tabla de análisis de valor agregado del proceso de Selección y contratación de personal

Elemento de análisis	Valores		
	Volumen	Costo	Tiempo
NAV	2	\$ 9.88	3.00
VAC	1	\$ 4.12	1.25
VAN	15	\$ 46.74	14.20
Total general	18	\$ 60.74	18.45

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Gráfico 2.15: Análisis porcentual de valor agregado del proceso de Selección y contratación de personal



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Las actividades NAV de este proceso corresponden a una verificación y presentación informal del nuevo integrante de la empresa, estas actividades podrían ser eliminadas ya que no representan un beneficio al proceso y esto significaría un mejor aprovechamiento de costos y tiempo. La actividad VAC corresponde al análisis de necesidad de personal en algún proceso, no existen tantas actividades de este tipo debido a la naturaleza del proceso; esta actividad tampoco es tan representativa en cuanto a costo y tiempo ya que es sencilla.

El resto de actividades, las clasificadas como VAN son las más participativas en volumen, costo y tiempo; no son percibidas directamente estas actividades por los clientes de este proceso.

Este es uno de los procesos más económicos en términos monetarios y en tiempo ya que en el año no tiene una frecuencia alta.

Cuadro 2.14: Análisis debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Selección y contratación de personal

PROCESO	
Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> En los últimos 3 meses ha rotado el personal operativo en mayor frecuencia que lo normal. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer estrategias para evitar la rotación de personal.
PERSONAS	
<ul style="list-style-type: none"> El proceso está centralizado. No existen capacitaciones periódicas para el personal en cuanto a seguridad y salud ocupacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Incluir a otras personas para la ejecución de actividades de este proceso. Realizar un cronograma de capacitaciones para los empleados sobre temas de seguridad y salud ocupacional.
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto a las instalaciones para este proceso. 	
NORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> No existen políticas formales para la selección y contratación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un manual que detalle los puntos más importantes sobre la selección y contratación de personal, dicho manual puede especificar las personas que deben intervenir en este proceso.
MEDICIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que determinen el estado de este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un indicador que informe el grado de rotación de personal fijo. Contratar a una consultora de talento humano para adquirir test para medir destrezas y conocimientos aplicables a los cargos que tiene L'etiquette.
DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existe un programa de inducción suficiente y formal para el personal nuevo 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un programa de inducción formal para el personal nuevo, que incluya una “guía del empleado” para consulta.

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

2.2.19 Análisis del proceso de preparación de lencería

Descripción de las actividades

La encargada de lencería revisa anexo de instructivo enviado desde el proceso de Toma de pedido, verifica existencia de elementos solicitados, en caso de estar en alquiler o evento la encargada de lencería sugiere cambiar la opción del instructivo por algo en existencia y se vuelve a verificar la existencia, si está en la planta, se verifica si está limpia, en caso de no estarlo, solicita a las lavanderas que preparen lencería requerida, en caso de estar limpia o después de lavar la lencería la asistente de preparación de lencería plancha la lencería solicitada y cuenta la lencería solicitada. La encargada de lencería Despacha el pedido requerida con la hoja de Control interno de salida de lencería a los procesos Logística de evento y a Logística de alquileres.

Después del evento o alquiler la encargada de lencería recibe lencería después del evento o alquiler y la envía a lavar.

La lavandera la lava y el asistente de preparación de lencería se encarga de almacenar la lencería limpia y seca.

Análisis de valor agregado

Para este análisis se ha considerado como clientes de este proceso a los siguientes: logística de eventos, logística de alquileres, degustación

A continuación se presenta el resumen del análisis del proceso con su respectivo gráfico e interpretación.

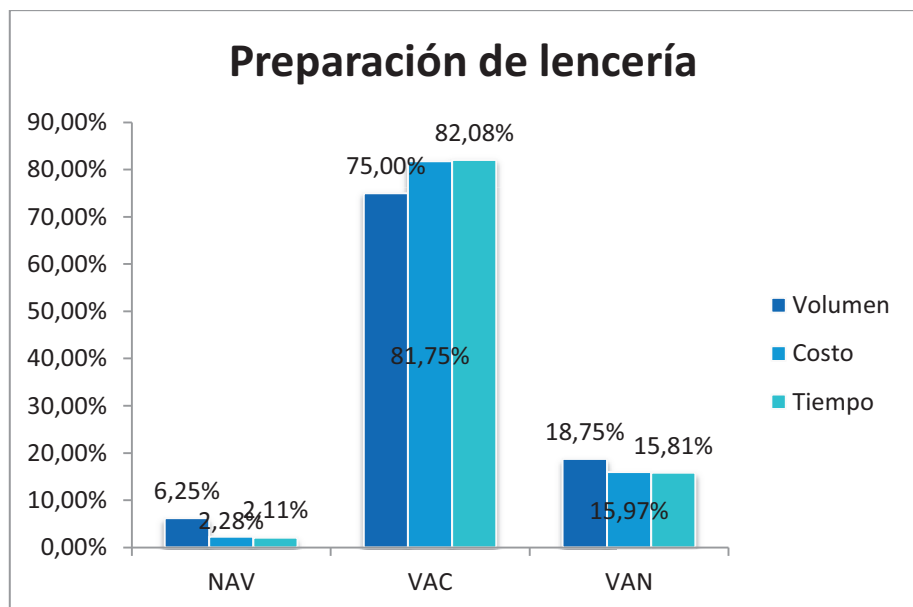
Tabla 2.18: Tabla de análisis de valor agregado del proceso de Preparación de lencería

Elemento de análisis	Volumen	Costo	Tiempo
NAV	1	\$ 54,72	21,67
VAC	12	\$ 1.959,22	843,56
VAN	3	\$ 382,64	162,50
Total general	16	\$ 2.396,58	1.027,72

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Gráfico 2.16: Análisis porcentual de valor agregado del proceso de Preparación de lencería



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Existe una sola actividad NAV que corresponde a una verificación de lugar de los elementos de lencería, esta verificación puede ser interna o externa cuando la lencería está en alquiler o evento. Esta actividad puede ser eliminada mediante el correcto uso de rótulos y ubicación correcta de la lencería limpia, y además ayudaría a mitigar esta actividad mediante el uso de un kárdex.

Las actividades catalogadas como VAC son las de mayor volumen e implicación de costo y tiempo, existen varios usuarios de este procedimiento, es decir, procesos clientes que se benefician palpablemente de estas actividades que conllevan la mayor parte del tiempo y costos que son muy razonables dentro de este proceso. Las actividades VAN son muy pocas, corresponden a recepción, revisión y almacenamiento, en cuanto a tiempo y costo tienen una participación moderado.

Cuadro 2.15: Análisis debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Preparación de lencería

PROCESO	
Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Existen cambios hecho a último momento, lo cual no da tiempo a las personas que intervienen en el proceso para tener completo el pedido. Los cambios cuando son fuera de horario no se los realiza con ningún documento para constancia de salida de lencería. 	<ul style="list-style-type: none"> Controlar y evitar los cambios de último momento, y evitar que éstos sean manualmente. Adecuar un lugar visible para notificar cambios y salidas de lencería fuera de horario.
PERSONAS	
<ul style="list-style-type: none"> En temporada alta existen retrasos en entrega de pedidos. Las lavanderas no están capacitadas para la identificación de elementos de lencería 	<ul style="list-style-type: none"> Contratar más personal que ya tenga una capacitación previa para dar soporte en el proceso en temporada alta. Dar una capacitación a las lavanderas para la identificación de elementos de lencería y su uso.
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> El área de almacenamiento de la lencería no cuenta con rótulos para identificación los elementos. 	<ul style="list-style-type: none"> Colocar rótulos en las perchas para identificación de elementos, con datos como: nombre, forma, material, dimensiones y cantidad total de existencias.
EQUIPOS	
<ul style="list-style-type: none"> A algunos elementos de lencería o uniformes de los salneros no se los puede restaurar por falta de una máquina de coser doméstica. Las planchas no han sido reemplazadas. Existe una plancha rectangular grande que no ha sido dada mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir una máquina de coser doméstica y capacitar a una persona para poder restaurar elementos de lencería y uniformes del personal. Realizar compra de nuevas planchas para reemplazar las más antiguas y en lo posterior para reemplazarlas todas. Llevar a la plancha a un centro técnico para dar mantenimiento para tenerla habilitada y darle uso.
MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none"> Existe demora en la reposición de implementos para lavar, ya que estas necesidades no son incluidas en las lista de insumos necesarios para el área. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un tiempo de desgaste base para la adquisición de nuevos implementos para lavar.
NORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> No existen políticas formales para la preparación de lencería. No existen afiches con directrices básicas para el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un manual que detalle los puntos más importantes sobre la preparación de lencería, dicho manual puede especificar indicaciones para planchar, lavar y dar uso de los diferentes elementos de lencería, tanto para seguridad del empleado como para los elementos. Elaborar afiches con directrices y ubicarlos en lugares estratégicos de manera que sean visibles.
MEDICIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que determinen el estado de éste proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un indicador que informe el grado de cumplimiento de normas de seguridad para este proceso.
DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No están establecidas en un manual las normas de seguridad para este proceso. No están establecidas las directrices para manejo de elementos de lencería. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear normas de seguridad acorde a la naturaleza de las actividades de este proceso. Formalizar en un manual las directrices para manejo de elementos de lencería en cuanto a plancharlos y lavarlos.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

2.2.20 Análisis del proceso de gestión de bodega de activos

Descripción de las actividades

El encargado de bodega revisa anexo de instructivo, verifica existencia de elementos solicitados, en caso de estar en alquiler o evento la encargada de los activos solicitados sugiere cambiar la opción del instructivo por algo en existencia y se vuelve a verificar la existencia, si está en la planta, se verifica las condiciones de los activos, en caso de no tener las condiciones adecuadas el encargado de bodega emite lista de insumos para dar mantenimiento a los activos, envía lista de insumos a la asistente de contabilidad para el proceso de Compra de insumos a proveedores fijos, y recibe los insumos solicitados.

El encargado de bodega distribuye al personal para dar mantenimiento a los activos correspondientes, una vez listos los activos solicitados despacha activos requeridos mediante Orden de Bodega al proceso de Logística de evento o Logística de alquileres

Después el encargado de bodega recibe activos despachados para el evento, envía a lavar la vajilla, cristalería, cubertería, el asistente de bodega lava lo correspondiente y almacena los activos restantes

Análisis de valor agregado

Para este análisis se ha considerado como clientes de este proceso a los siguientes: logística de eventos, logística de alquileres, degustación.

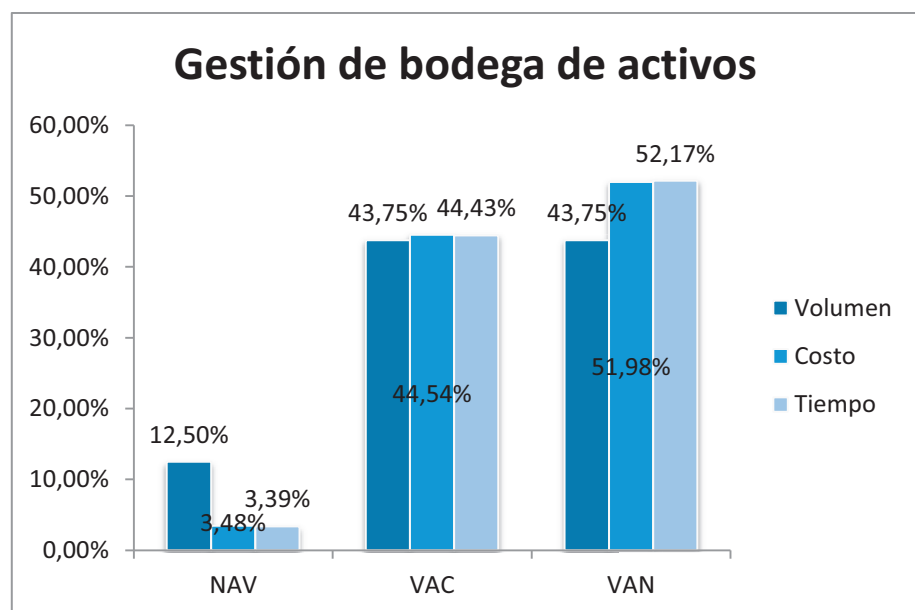
A continuación se presenta el resumen del análisis del proceso con su respectivo gráfico e interpretación.

Tabla 2.19: Tabla de análisis de valor agregado del proceso de Gestión de activos

Elemento de análisis	Volumen	Costo	Tiempo
NAV	2	\$ 30,07	11,56
VAC	7	\$ 385,03	151,31
VAN	7	\$ 449,26	177,67
Total general	16	\$ 864,37	340,53

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

Gráfico 2.17: Análisis porcentual de valor agregado del proceso de Gestión de activos



Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

Las actividades NAV son muy pocas y a pesar que no tienen una representación importante en tiempo y costo se las puede reducir o eliminar ya que estas corresponden a una espera por proceso y a una verificación de lugar. Esto último se da por falta de uso de un kárdex. Las actividades VAC tienen una participación similar a las VAN, sus clientes principales son los macroprocesos de producción, éstos se benefician evidentemente de estas actividades. Las actividades VAN aunque en volumen coinciden con las actividades VAC, no se puede decir lo mismo frente a costo y tiempo porque son superiores ya que implican actividades como mantenimiento, reparación, preparación, entre otras actividades que no son fácilmente identificables por el cliente interno y externo.

Cuadro 2.16: Análisis debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Gestión de bodega de activos

PROCESO	
Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Toma mucho tiempo la actividad de preparación de activos para evento o alquiler, esta demora corresponde a que se debe esperar a la solicitud, despacho y recepción de insumos para dar mantenimiento. El inventario de bodega se lo realiza una sola vez por año, lo cual hace que durante el año no se tenga una cantidad certera de existencia de algunos ítems. La reposición de activos no tiene parámetros en cuanto a periodicidad. A veces no son despachados correctamente los pedidos para eventos o alquileres. El seguimiento de los activos extraviados o dañados de forma anormal no es hecho por alguna persona del proceso de gestión de bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer mantenimientos periódicos preventivos, que incluya responsables de estas actividades. Determinar un calendario para realización de inventario de forma más frecuente. Estipular un calendario para reposición de inventario de acuerdo a análisis de necesidades de la empresa. Capacitar al personal para despacho de activos correctamente y a la primera vez. Fijar responsables de los activos cuando son despachados para que ellos respondan sobre el estado de los mismos al regreso de un evento.
PERSONAS	
<ul style="list-style-type: none"> No siempre se encuentra el encargado de bodegas para la recepción de activos después de un alquiler o evento, sobre todo en la noche. 	<ul style="list-style-type: none"> Descargar los camiones delante del encargado de bodegas o un delegado.
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> La entrada a Bodega de activos es angosta. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar la ampliación de la entrada, y que esta sea funcional.
EQUIPOS	
<ul style="list-style-type: none"> Este proceso no cuenta con equipos de computación o algún otro dispositivo para el control de existencias actuales, entradas, salidas y disponibilidad futura. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la posibilidad de la adquisición de equipos de computación o algún dispositivo para manejo de existencias de activos.
MATERIALES	
<ul style="list-style-type: none"> No se verificó alguna debilidad considerable en cuanto a los suministros de oficina proporcionados. 	
NORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> No existen políticas formales para el proceso de gestión de bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un manual que formalice y detalle los puntos más importantes sobre la gestión de bodega, dicho manual puede especificar forma de dar mantenimiento a los activos, la frecuencia, seguimiento a los activos extraviados.
MEDICIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores que determinen el estado de éste proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un indicador que informe el tiempo de reposición de activos, número de activos recuperados, frecuencia de daños y faltantes.
DOCUMENTACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> No están establecidas en un manual las normas de seguridad para este proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear normas de seguridad acorde a la naturaleza de las actividades de este proceso, normas de responsabilidad sobre activos y alcance.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'étiquette

Los diagramas de flujo correspondiente a todos los procesos se lo pueden observar en el Anexo 1.

Los análisis de valor agregado con detalle de cada actividad propia de los procesos se encuentran en el Anexo 2, donde se puntualiza la carga en horas, el volumen y el costo.

3 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PROPUESTO

En este capítulo se muestra la versión renovada y corregida de los procesos levantados en el capítulo anterior, así como las propuestas de mejora para el sistema de procesos de L'etiquette.

Las sugerencias expuestas en el presente capítulo son fundamentadas en el análisis de las actividades actuales evidentes, las necesidades de la organización y de las personas que intervienen en los procesos observados en el transcurso de las entrevistas realizadas y la ejecución de algunas actividades.

Después, se diagramaron los flujos de los procesos propuestos de cada uno para plantear soluciones viables a los problemas detectados.

Al final, se logró diseñar un manual de procedimientos para cada proceso donde se detalla el establecimiento de objetivos, dueño de cada proceso, alcance, algunas definiciones de interés, marco legal e indicadores de gestión.

3.1 MARCO TEÓRICO

Para este capítulo es de mucha importancia tener presente el significado de términos tales como: mapa de procesos, mejoramiento de procesos, y modernización de procesos.

Seguidamente se muestran los conceptos de los términos mencionados y algunos elementos relacionados de interés que ayudará a una mejor comprensión.

3.1.1 Mapa de proceso

El mapa de procesos es una representación gráfica que incluye una serie de procesos [...], que tiene como entrada los requerimientos del cliente y como salida su satisfacción, debe tratarse de una representación sencilla que ofrezca una visión general y sirva de punto de partida para desplegar cada proceso con su diagrama de flujo.¹¹

Según Medina (2005), “el mapa de procesos establece, además las conexiones (vínculos) entre los diversos tipos de procesos que contiene una organización.”

¹¹ALABARTA, E. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid: ESIC. P. 146

No consta un formato preestablecido para elaborar el mapa de procesos de una organización; cada empresa debe crearlo de acuerdo a su sistema con una visión de expansión, es decir, el mapa diseñado debe permitir el crecimiento o añadidura de procesos que sean necesarios en el transcurso del desarrollo de la organización.

3.1.2 Mejoramiento de procesos

Es una meta en la cual los dueños o responsables de los procesos, mediante acciones y planes a seguir, buscan perfeccionar los procesos existentes de una organización. Al hablar de todos los procesos, involucra el esfuerzo y participación de todos los integrantes de la organización.

Según Harrington (1993), “mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.”

Para identificar cuáles son los procesos que se debe mejorar se los debe escoger prestando atención a los problemas actuales o potenciales evidenciados:

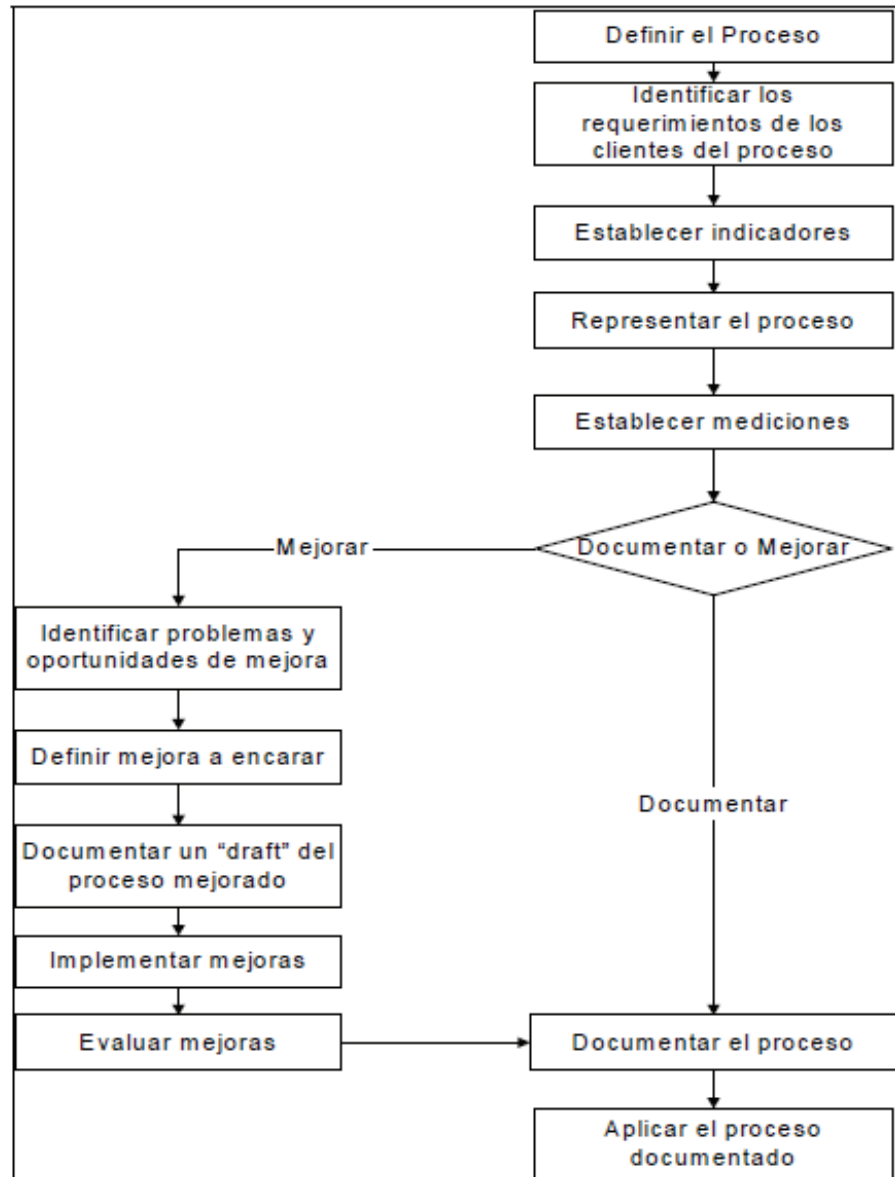
- Problemas y/o quejas de clientes externos.
- Problemas y/o quejas de clientes internos.
- Proceso con alto costo.
- Proceso con tiempos de ciclo prolongado.

- Existencia de una mejor forma conocida de realizar el proceso que se quiere adoptar.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Pérdidas de mercados.
- Existencia de peleas o malas comunicaciones interfuncionales.
- Visualización de mejoras al realizar la representación del proceso.
- No se está cumpliendo con las especificaciones establecidas.¹²

Una vez determinados los procesos que presentan problemas, se continúa con la serie de pasos para lograr el mejoramiento, como se presenta a continuación en el siguiente gráfico:

¹²AULISO, R (2012) [[http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/claves para la mejora de los procesos en las organizaciones.pdf](http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/claves%20para%20la%20mejora%20de%20los%20procesos%20en%20las%20organizaciones.pdf)] **Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones**, Uruguay.

Gráfico 3.1: Pasos para la mejora de un proceso



Elaborado por: Roberto Auliso

Fuente: *CLAVES PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES*. Roberto Auliso.

3.1.3 Modernización de procesos

Esta actividad se realiza a través de la identificación de opciones de mejoramiento y la implementación de las mismas, hasta lograr un proceso mejorado que satisfaga las expectativas del usuario, minimizando los recursos empleados y haciéndolos flexibles a las nuevas necesidades del usuario y la institución. La modernización se hace a través de las siguientes herramientas:

- **Eliminación de la burocracia:** Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- **Eliminación de la duplicación:** Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
- **Evaluación del valor agregado:** Estimar cada actividad del proceso de la empresa, para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del usuario.
- **Simplificación:** Reducir la complejidad del proceso.
- **Reducción del tiempo del ciclo del proceso:** Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del usuario.
- **Prueba de errores:** Garantizar la realización correcta de la actividad.
- **Eficiencia en la utilización de los recursos:** Hacer uso efectivo de los recursos humanos, tecnológicos, físicos, financieros y de información y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
- **Lenguaje simple:** Reducir la complejidad en los documentos escritos o en las formas verbales de comunicación; hacer que las personas que utilizan los documentos, puedan comprenderlos fácilmente.
- **Estandarización:** Elegir una forma sencilla de realizar una actividad, y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad del mismo modo todas las veces.
- **Alianzas con proveedores:** El resultado del proceso depende, en gran parte, de la calidad de las entradas que recibe el proceso. El desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora la calidad en las entradas de sus proveedores internos y externos.
- **Valoración de los costos ambientales:** Revisión del manejo de desechos o residuos, o desperdicio de recursos.
- **Automatización y/o mecanización del proceso:** Aplicar herramientas, equipos y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo, para liberar a los

empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.¹³

3.1.4 Indicadores de gestión

Según Pérez (2012), “es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.”

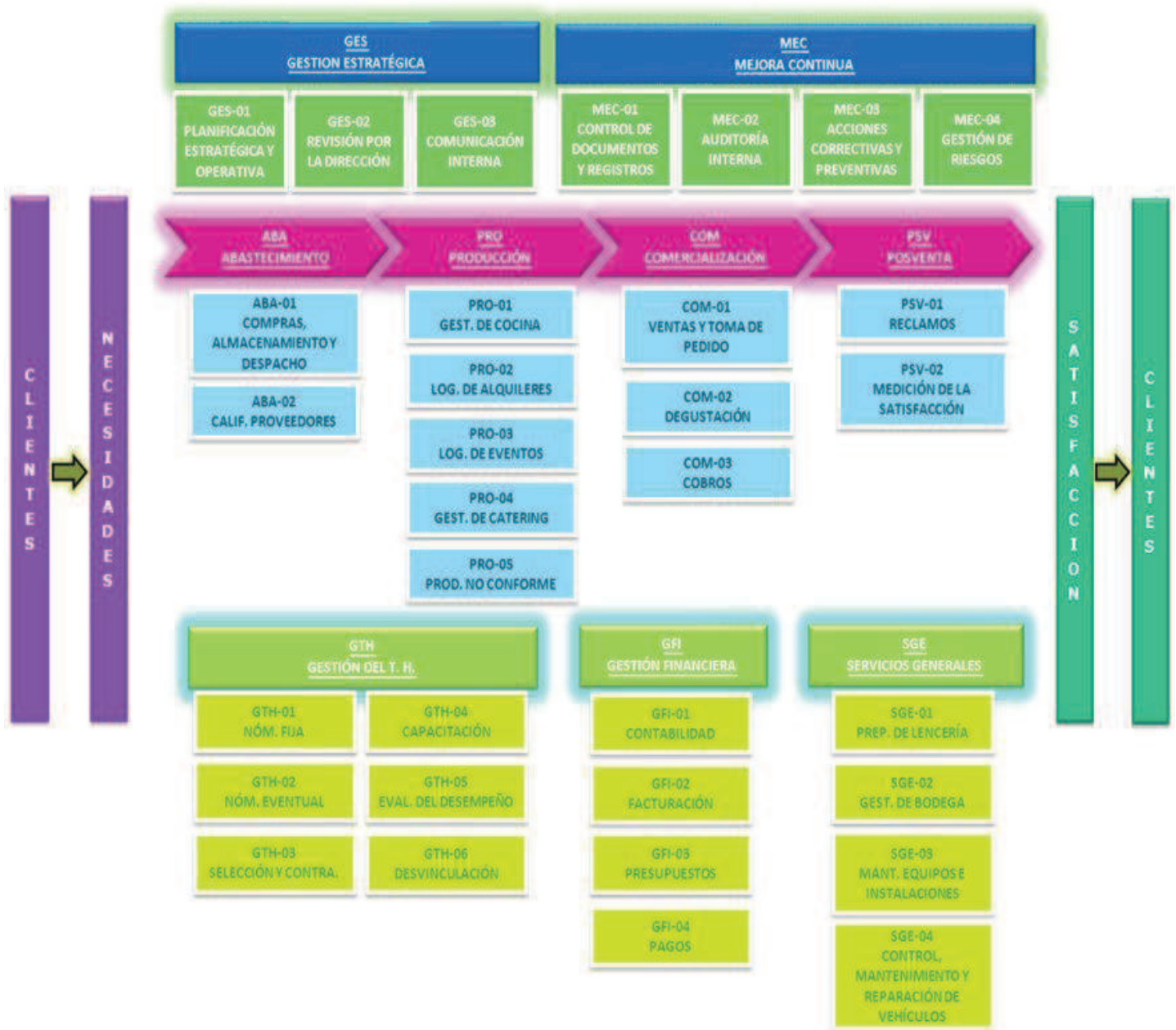
3.2 SITUACIÓN PROPUESTA

3.2.1 Mapa de procesos

El siguiente gráfico se muestra el mapa de procesos sugerido para la empresa L’etiquette, donde se observa al sistema dividido en tres grupos de procesos: estratégicos, misionales y de apoyo.

¹³ MALAGÓN, G., & GALÁN, R. (2003). *Auditoría en salud para una gestión eficiente*. Bogotá: Editorial médica panamericana. P. 275

Gráfico 3.2: Mapa de procesos propuesto



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: Karla Alvarado

Este mapa es el resultado de los cambios en los procesos que se presentan a continuación:

Cuadro de resumen de análisis de mejoras

En la siguiente tabla muestra el contraste entre el estado anterior de los procesos de L'etiquette y los cambios sugeridos.

Tabla 3.1: Resumen de mejoras por proceso

ANTES	DESPUÉS	OBSERVACIÓN
GESTIÓN ESTRATÉGICA		
	Planificación estratégica y operativa	Se crean
	Revisión por la dirección	
	Comunicación interna	
MEJORA CONTINUA		
	Control de documentos y registros	Se crean
	Auditorías internas	
	Acciones correctivas y preventivas	
ABASTECIMIENTO		
Compras a proveedores fijos	Compras, almacenamiento y despacho de insumos	Se fusionan
Almacenamiento y despacho de insumos		
	Calificación a proveedores	Se crea
PRODUCCIÓN		
Gestión de cocina	Gestión de cocina	Permanece igual
Logística de alquileres	Logística de alquileres	Se mejora
Logística de eventos	Logística de eventos	Se mejora
Gestión de catering	Gestión de catering	Se elimina
	Producto no conforme	Se crean
	Control de la calidad	
COMERCIALIZACIÓN		
Toma de pedido	Ventas y toma de pedido	Se fusionan
Ventas		
Degustación	Degustación	Se mantiene
Facturación y cobros	Cobros	Se divide

ANTES	DESPUÉS	OBSERVACIÓN
POSVENTA		
	Reclamos	Se crean
	Medición de la satisfacción	
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
Pago nómina fija	Nómina fija	Se mejora
Pago nómina eventual	Nómina eventual	Se mantiene
Selección y contratación de personal	Selección y contratación de personal	Se mejora
	Capacitación	Se crean
	Evaluación	
	Desvinculación	
GESTIÓN FINANCIERA		
Contabilidad	Contabilidad	Se mantiene
Facturación y cobro	Facturación	Se divide
	Presupuestos	Se crean
	Pagos	
SERVICIOS GENERALES		
Preparación de lencería	Preparación de lencería	Se mantiene
Gestión de bodega de activos	Gestión de bodega de activos	Se mantiene
	Mantenimiento de equipos e instalaciones	Se crean
	Control, mantenimiento y reparación de vehículos	

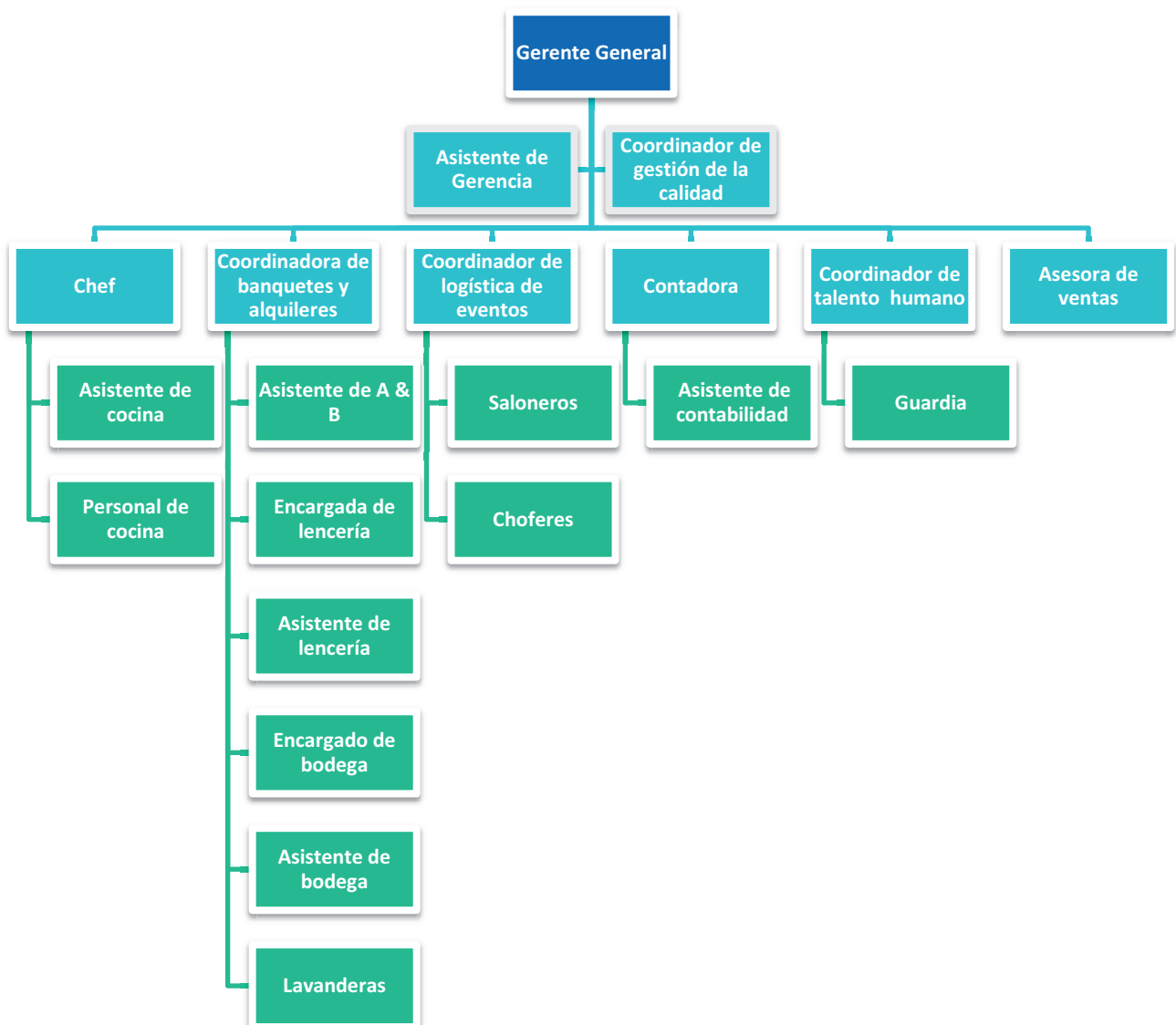
Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: Karla Alvarado

Esta tabla fue de gran ayuda para el diseño del mapa de procesos para L'etiquette, ya que permitió una fácil visualización de los cambios y las decisiones por las cuales fueron hechos.

3.2.2 Estructura orgánica propuesta

El siguiente gráfico presenta la estructura orgánica surgida del nuevo conjunto de procesos, utiliza el talento humano con el que ya cuenta L’etiquette y añade dos personas: el Coordinador de talento humano y la Asesora de ventas.

Gráfico 3.3: Estructura orgánica propuesta para L’etiquette



Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: Karla Alvarado

La tabla siguiente muestra la correspondencia que tienen los cargos y los procesos diseñados. En la primera columna muestra el nombre del cargo; la segunda, la cantidad de procesos en los cuales participa; la tercera, el nombre de los procesos en los que desempeña una o varias actividades; y la cuarta, determina el rol que cumple frente a ese proceso.

Tabla 3.2: Cuadro de relación de cargo, procesos y tipo de relación

CARGO	CANTIDAD	PROCESO	TIPO DE RELACIÓN
Gerente general	11	Planificación estratégica y operativa	Responsable
		Revisión por la dirección	Operativo
		Compras, almacenamiento y despacho	Operativo
		Calificación a proveedores	Operativo
		Reclamos y sugerencias	Operativo
		Nómina fija	Operativo
		Nómina eventual	Operativo
		Selección y contratación de personal	Operativo
		Evaluación del desempeño	Operativo
		Medición de la satisfacción	Operativo
		Pagos	Operativo
Asistente de gerencia	7	Planificación estratégica y operativa	Operativo
		Revisión por la dirección	Responsable
		Comunicación interna	Responsable
		Auditorías internas	Responsable
		Gestión de riesgos	Responsable
		Control, mantenimiento y reparación de vehículos	Responsable
		Mantenimiento de instalaciones y equipos	Responsable
Asistente de gerencia	3	Control de documentos y registros	Responsable
		Acciones correctivas y preventivas	Responsable
		Evaluación del desempeño	Operativo
Asistente de A & B	2	Compras, almacenamiento y despacho	Responsable
		Calificación a proveedores	Responsable

Chef principal	3	Gestión de cocina	Responsable
		Logística de eventos	Operativo
		Degustación	Operativo
Coordinadora de banquetes y alquileres	3	Logística de alquileres	Responsable
		Venta y toma de pedido	Operativo
		Selección y contratación de personal	Operativo
Asesora de ventas	4	Venta y toma de pedido	Responsable
		Degustación	Responsable
		Cobros	Responsable
		Medición de la satisfacción	Responsable
Coordinador de logística de eventos	2	Logística de eventos	Responsable
		Reclamos y sugerencias	Responsable
Coordinador de talento humano	6	Nómina fija	Responsable
		Nómina eventual	Responsable
		Selección y contratación de personal	Responsable
		Capacitación	Responsable
		Evaluación del desempeño	Responsable
		Desvinculación	Responsable
Contadora	4	Nómina fija	Operativo
		Contabilidad	Responsable
		Facturación	Operativo
		Presupuestos	Responsable
Asistente de contabilidad	4	Cobros	Operativo
		Nómina eventual	Operativo
		Facturación	Responsable
		Pagos	Responsable
Encargado de lencería	3	Preparación de lencería	Responsable
		Logística de eventos	Operativo
		Logística de alquileres	Operativo
Encargado de bodega	3	Gestión de bodega de activos	Responsable
		Logística de eventos	Operativo
		Logística de alquileres	Operativo
Saloneros	3	Logística de alquileres	Operativo
		Degustación	Operativo
		Logística de eventos	Operativo
Choferes	4	Logística de alquileres	Operativo
		Control, mantenimiento y reparación de vehículos	Operativo
		Logística de eventos	Operativo

		Cobros	Operativo
Guardia	3	Logística de alquileres	Operativo
		Logística de eventos	Operativo
		Cobros	Operativo
Personal de cocina principal	2	Gestión de cocina	Operativo
		Degustación	Operativo
Asistente de bodega	2	Logística de eventos	Operativo
		Gestión de bodega de activos	Operativo
Asistente de lencería	2	Logística de eventos	Operativo
		Preparación de lencería	Operativo
Asistente de cocina	3	Gestión de cocina	Operativo
		Logística de eventos	Operativo
		Degustación	Operativo
Lavanderas	1	Preparación de lencería	Operativo

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: Karla Alvarado

Mediante esta tabla se puede comprender fácilmente los vínculos resultantes del sistema de procesos diseñado.

3.2.3 Manual de procedimientos

El manual de procedimientos junta numerosos ambientes que tienen dependencia con los procesos identificados en el capítulo antepuesto, de tal manera que se ha alcanzado establecer el propósito a conseguir cada uno de los procesos, marco legal que lo rige, persona encargada, alcance, algunas definiciones importantes, indicadores de gestión, la descripción de documentos, registros útiles y el diagrama de flujo propuesto.

Las siguientes definiciones son las partes que constan en un manual de procedimientos:

1. Propósito: Describe el fin del procedimiento de un proceso determinado, indica el uso del mismo.
2. Alcance: Incluye información que permite identificar con mayor precisión el comienzo o el final del procedimiento, relacionarlo con otros procesos.¹⁴
3. Responsable del proceso: Indica el nombre del cargo de la persona encargada velar por el cumplimiento de las actividades del proceso.
4. Definiciones: Son explicaciones las palabras, expresiones o términos incluidos en el procedimiento que requieren una descripción específica debido al uso en el proceso.
5. Políticas: Las políticas son directrices o lineamientos que deben cumplirse antes, durante o después del desarrollo del procedimiento, por tanto su redacción tiene un carácter imperativo. A través de las políticas se pueden regular los casos o situaciones que por excepción se pueden presentar en las actividades rutinarias del proceso.¹⁵

¹⁴FSE (2012) [http://www.empleo.gob.es/uafse/es/estudios/cd_fse/DescripcionManual.pdf] **Manual de Procedimientos de las Autoridades de Gestión y Certificación del FSE.**

¹⁵ GOBIERNO DE MÉXICO (2012)

[http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia_para_manual_de_procedimientos.pdf] **Paso a Paso Para la Elaboración de Manuales de Procedimientos.** México.

6. Indicadores: Son los elementos que permiten evaluar los resultados del proceso al mostrarlos de forma numérica, de tal manera que permite comparaciones.
7. Documentos: Es una lista de documentos importantes dentro del proceso, resume información relevante para la ejecución de las actividades.
8. Registros: Son los documentos a llenarse y dan constancia del cumplimiento de políticas, procedimientos e instrucciones de establecidas.
9. Diagrama de flujo: es una representación esquemática y simplificada de las actividades, muestra la relación de las operaciones entre sí, así como las fases en que se divide el procedimiento.¹⁶

Análisis de mejoras de los procesos

A continuación se describen las mejoras realizadas por cada proceso.

En el caso de la creación de procesos, se da una explicación del motivo para diseñarlo e incluirlo dentro del sistema de gestión.

Los cambios propuestos finales se encuentran en el anexo 3, donde se puede observar los manuales de procedimientos por cada proceso con su respectivo diagrama de flujo sugerido.

¹⁶Ibíd.

Descripción de mejoras por cada proceso**Planificación estratégica y operativa**

Se ha creado este proceso con el fin de contar con un conjunto de actividades que permita elaborar un plan estratégico para aportar a la toma de decisiones y ejecución de actividades a corto y largo plazo.

Revisión por la dirección

Este proceso fue diseñado con el fin de determinar oportunidades de mejora de forma pertinente, mediante la evaluación periódica de la gestión de los procesos en la empresa y planes de mejora.

Comunicación interna

Se diseñó este proceso para contribuir a la correcta y oportuna difusión de información y asuntos de interés mediante el uso de varios canales de comunicación que garanticen la recepción de un mensaje.

Control de documentos y registros

Se ha creado este proceso con el fin de dar lineamientos y orden en cuanto al procedimiento para la aprobación, preservación y tiempo de almacenamiento de los documentos y registros de L'etiquette, mediante la revisión y control periódicos de los mismos para establecer cambios de acuerdo a la evolución de las necesidades en el sistema de gestión de procesos en la Empresa.

Auditorías internas

El diseño de este proceso permitirá planificar y ejecutar auditorías internas para el sistema de gestión por procesos de L'etiquette, mediante la elaboración de programas y planes de auditoría para una duración de tiempo definida y el logro de objetivos.

Acciones correctivas y preventivas

Con la creación de este proceso L'etiquette podrá determinar, corregir y prevenir los escenarios contrarios a la calidad en los servicios prestados por la organización, mediante la investigación e indagación de las causas para formular acciones necesarias e imperativas para evitar esos sucesos en lo posterior.

Compras, almacenamiento y despacho

Esta es la versión mejorada del proceso Compras a proveedores fijos. Aquí se unificaron las compras a proveedores fijos y las compras que realiza el gerente general que se describieron en el proceso de Almacenamiento y despacho de insumos.

Anteriormente, la responsable del proceso de Compras a proveedores fijos era la Asistente de contabilidad, en esta nueva versión fusionada la responsable de este proceso es la Asistente de A & B, quien tiene una mayor intervención y responsabilidad.

De igual manera otra contribución para este proceso es el uso de la Orden de compra para gestionar los pedidos de los otros procesos usuarios de éste.

Calificación a proveedores

Se ha diseñado este proceso con el propósito de garantizar la calidad y la continuidad de las relaciones comerciales con los proveedores mediante una evaluación analítica de los principales criterios de calidad para L'etiquette, con el fin de contar a largo plazo con proveedores estratégicos que den soporte a las actividades de la organización.

Gestión de cocina

Una de las principales mejoras en este proceso es sobre las compras que se realizaba el gerente general; se han cambiado estas actividades y se las ha incluido dentro del proceso renovado Compras, almacenamiento y despacho.

También, con dicha mejora se evita la clasificación de las compras, y el chef sólo recibe las que son necesarias para ese momento porque se limita a una actividad de despacho del proceso actual Compras, almacenamiento y despacho.

Logística de alquileres

Dentro de este proceso se eliminan las revisiones previas al despacho de elementos de lencería y activos de alquiler, este tiempo puede ser bien aprovechado para realizar los despachos de forma correcta a la primera vez.

Asimismo, se añade el registro del kilometraje antes de despachar un vehículo y al momento de regresar, esta responsabilidad está a cargo del guardia quien es una persona que permanece en las instalaciones de L'etiquette.

Finalmente, las actividades de recuperación de elementos de lencería y activos de alquiler están a cargo del encargado de lencería y del encargado de bodega, respectivamente.

Logística de eventos

Se aplican los mismos cambios realizados en el proceso de Logística de alquileres.

En el caso de compra de extras, el coordinador de logística de eventos ya no realiza compras directamente, sino que elabora un pedido y lo envía al proceso de Compras, despacho y almacenamiento de insumos.

Gestión de catering

Se elimina, ya que en el transcurso del desarrollo de este proyecto el Gerente general y su único cliente de servicio de catering dieron por terminada la relación comercial.

Producto no conforme

Con la creación de este proceso la organización podrá examinar las no conformidades mostradas en los servicios de L'etiquette, identificando las causas de las mismas tanto en documentación como en control de requisito, de tal manera que se pueda prevenir su utilización incorrecta o entrega tardía de productos.

Ventas y toma de pedido

Este proceso surge de la función de los antiguos procesos Ventas y Toma de pedido. La contribución más significativa dentro de este procedimiento es la distribución de las actividades y el darle una mayor responsabilidad a la Asesora de ventas, puesto a que se sugiere contratar una persona para este cargo y sea parte del personal fijo de L'etiquette.

Degustación

Se mantiene igual, pero se sugiere que las degustaciones tengan una duración promedio y que éstas se las realice, de preferencia, en días menos cargados para L'etiquette.

Cobros

Este proceso nace de la división del proceso Facturación y cobros. Se ha procedido a reubicarlo, ha dejado de pertenecer a los procesos de gestión financiera y ahora es parte del macroproceso de Comercialización.

Se ha sugerido esto en base a una visión desde el cliente externo, resultaría mucho más familiar que la persona con quien se cierra el contrato sea la misma que gestione los cobros.

Asimismo, se ha agregado un documento de control denominado Control de facturas recibidas. Esto será un medio de respaldo para el chofer, de tal manera que pueda evidenciar la entrega de la factura con la respectiva fecha y hora, también servirá como un control para el chofer en cuanto al tiempo empleado y los lugares a los cuales ha ido.

Otro documento añadido, al igual que en el proceso de Logística de eventos y logística de alquileres, es el registro del kilometraje para los vehículos despachados para este proceso.

Reclamos y sugerencias

Se ha diseñado este proceso con el fin de determinar los pasos para el tratamiento de reclamos y sugerencias presentados por los clientes de L'etiquette, mediante la correcta atención oportuna a los mismos.

Medición de la satisfacción

La creación de este proceso permitirá a L'etiquette tener el conocimiento sobre el grado de cumplimiento de expectativas de la organización en el cliente, mediante la determinación de directrices generales para el estudio.

Nómina fija

Se mantienen las actividades y los responsables, pero se añade un documento de respaldo para el empleado, denominado Comprobante de pago; además, se ha cambiado la forma de pago de dinero en efectivo por pago en cheque para mayor seguridad del empleado.

Nómina eventual

Se mantiene igual, con la sugerencia de difundir la importancia del uso completo de la hoja de responsabilidad, tanto para este proceso como para el de Nómina eventual.

Selección y contratación de personal

En la mejora de este proceso, se ha realizado una redistribución de actividades, de tal manera que el Gerente general tiene una participación menor en este conjunto de actividades, las mismas que han sido dadas a un nuevo miembro: el Coordinador de talento humano.

Con este aporte, al momento de seleccionar y contratar a un nuevo elemento, se tendrá más objetividad debido a que el profesional de talento humano tomará en cuenta ciertos detalles pasados por alto por el Gerente general en el tiempo anterior.

Capacitación

Con el diseño de este proceso se busca asegurar la eficacia en las actividades requeridas en el sistema de gestión por procesos de L'etiquette, a través del cumplimiento de programas de capacitación para el personal fijo de la empresa, con el fin de contar con personal idóneo para cada función.

Evaluación del desempeño

Se ha creado este proceso con el objetivo de contar con una valoración del grado de desempeño que tiene el personal fijo de L'etiquette para ejecutar las actividades bajo su responsabilidad que contribuyen al logro de objetivos organizacionales, mediante evaluaciones periódicas para análisis y toma de decisiones posteriores.

Desvinculación

Se diseñó este proceso con el fin de delimitar las actividades necesarias para dar por terminada la relación laboral con un trabajador, mediante el cumplimiento de obligaciones legales con el propósito de dar fin al vínculo de forma justa para ambas partes.

Contabilidad

Se mantiene igual. Es recomendable que las actividades de entrega de documentos se las realice con una misma persona, en este caso, los documentos que se solicite al Gerente general sean entregados únicamente por él.

Además, sería provechoso explorar las bondades del sistema informático actual o indagar sobre uno nuevo para automatizar ciertas actividades que pueden ser tratados como módulos para alimentar a este proceso.

Facturación

Este proceso viene de la división del antiguo proceso de Facturación y cobro. Las actividades, la carga y los responsables se han mantenido, pero se ha puesto énfasis en mantener las actividades propias de la naturaleza de este proceso y del macroproceso del cual es parte.

Presupuestos

El diseño de este proceso será de gran aporte ya que permitirá Elaborar el cálculo estimado de los ingresos, los gastos y los resultados de las actividades de L'etiquette en un período

determinado, mediante la estimación de valores correspondientes acogiéndose a la normativa correspondiente.

Preparación de lencería

Se ha decidido mantener este procedimiento, con la sugerencia de realizar una mejor distribución en cuanto al área donde se lleva a cabo este proceso, además, será importante para lograrlo tener una rotulación adecuada que permita una fácil identificación de los elementos de lencería.

Gestión de bodega de activos

No se han realizado cambios importantes para este proceso, pero sí es necesario proponer y recalcar la incidencia que tiene la pérdida de elementos de alquiler, y que el seguimiento debe ser hecho por parte del responsable de este proceso pero dicha actividad se la ha tomado en cuenta dentro del proceso de Logística de eventos.

Mantenimiento de equipos e instalaciones

Se ha diseñado este proceso para normalizar la forma de mantener en condiciones aptas, higiénicas y listas para su uso las instalaciones y equipos de L'etiquette, mediante el cumplimiento del cronograma de

mantenimiento y el continuo control de los mismos, con el fin de evitar contratiempos, demoras y accidentes.

Control, mantenimiento y reparación de vehículos

Se elaboró el diseño de este proceso en vista de la necesidad de proporcionar a los procesos clientes vehículos en buenas condiciones de funcionamiento, mediante el mantenimiento preventivo y reparaciones de los mismos con el fin de contribuir a los procesos más importantes de Producción.

4 COSTEO DEL SERVICIO

Este capítulo surge ante la necesidad de saber en términos monetarios la inversión que requiere tentativamente un evento, para lo cual se realiza una valoración de las actividades y recursos utilizados de los procesos al momento de brindar el servicio mediante el Costeo ABC.

Como primera parte se tiene la explicación del proceso estándar Ventas y toma de pedido, los tipos de menús a escoger y los elementos incluidos en el valor del menú. Además, como siguiente, se tiene la explicación de un caso supuesto de un evento de atención de una cena o almuerzo para 100 personas lo cual debe ser atendido por Gestión de cocina y Logística de eventos.

Una vez obtenidos los valores atribuibles a las actividades, se procederá a costear la materia prima para el complemento de los procesos que intervienen en el servicio. Además, L'etiquette tiene la necesidad de encontrar un mecanismo para costear de forma rápida y fácil el costo y margen de contribución de un evento durante una negociación de precios con los clientes, de tal manera que se elaborará un modelo de costeo utilizando herramientas informáticas básicas de aplicación sencilla.

4.1 COSTEO DE LOS PROCESOS VINCULADOS AL SERVICIO

Los procesos que se han tomado en cuenta para este capítulo son: Gestión de cocina, Logística de eventos y Ventas y toma de pedido.

Para obtener los costos totales por procesos se ha procedido a analizar y distribuir los valores de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades implicadas.

En seguida, se presentan los cuadros con el resumen de costos mensuales tanto de recursos indirectos como de mano de obra para las actividades relacionadas con los procesos de servicio; estos valores fueron proporcionados en base a los consumos del mes de febrero del presente año donde se atendieron a 2000 personas:

Tabla 4.1: Costo de recursos indirectos del mes de febrero

Cód.	Recursos	Drivers	Empresa	Costo Empresa
R1	Nómina	Personas	30	\$ 19.763,12
R2	Agua Potable (fijo)	Personas	30	\$ 50,00
R3	Agua Potable (variable)	Clientes	2000	\$ 250,00
R4	Arriendo	Horas al mes	195	\$ 1.500,00
R5	Combustible (gas)	Clientes	2000	\$ 300,00
R6	Combustible (gasolina)	Galones	333	\$ 500,00
R7	Depreciación activos de alquiler (menaje y lencería)	Horas al mes	195	\$ 1.324,77
R8	Depreciación equipos de cocina	Horas al mes	195	\$ 441,59
R9	Depreciación equipos de computación	Horas al mes	195	\$ 253,51
R10	Depreciación Muebles y Enseres	Horas al mes	195	\$ 42,53
R11	Depreciación vehículos	Horas al mes	195	\$ 1.200,39
R12	Energía Eléctrica (fijo)	Personas	30	\$ 150,00
R13	Energía Eléctrica (variable)	Clientes	2000	\$ 300,00
R14	Seguridad	Horas al mes	195	\$ 48,00
R15	Seguro vehículos	Horas al mes	195	\$ 83,33
R16	Suministros de Oficina	Eventos y alquileres en el mes	48	\$ 50,00
R17	Telefonía celular y fija, e internet	Eventos y alquileres en el mes	48	\$ 800,00

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

La primera columna de esta tabla muestra el listado de recursos empleados en los procesos de alcance de este capítulo, existen dos recursos que por su naturaleza y uso se ha podido identificar la parte variable y fija dentro de los costos totales de la empresa, estos recursos son: agua potable y energía eléctrica.

En la siguiente columna se presenta los drivers (conductores o direccionadores) empleados para la distribución del costo:

- **Personas:** Durante el mes de febrero en número de personas de planta fue de 30 miembros. Se utilizó este direccionador para los recursos que son de uso común del personal de la empresa y se asignaron los costos en base del número de personas que emplean dicho recurso en sus actividades.
- **Clientes y Eventos y alquileres en el mes:** Se empleó este direccionador para la distribución del costo de los recursos variables, que dependen de manera principal del número de personas a las que se preste los servicios o número de eventos y alquileres realizados en el mes.
- **Horas al mes:** Este direccionador resultó ser el más idóneo para la distribución de los recursos en los cuales se hizo uso. Existe mayor y menor complejidad en ciertos tipos de evento, de tal manera que a través de este direccionador se buscó conseguir homogeneidad para las asignaciones.
- **Galones:** Fue el direccionador más adecuado para la repartimiento del rubro correspondiente a gasolina, se lo utiliza una sola vez en el proceso de Logística de eventos.

La columna tercera muestra el volumen de unidades totales en base a los direccionadores por empresa.

Y en la columna final están expresados los costos totales consumidos por la empresa en un mes por cada recurso empleado en los procesos relacionados con el servicio.

Tabla 4.2: Costo de mano de obra mensual

CARGOS Y BENEFICIOS				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación	Beneficios	Total por cargo
Asesora de ventas	\$ 600,00	\$ 65,00	\$ 90,00	\$ 755,00
Asistente de A & B	\$ 380,00	\$ 65,00	\$ 62,50	\$ 507,50
Asistente de bodega	\$ 350,00	\$ 65,00	\$ 58,75	\$ 473,75
Asistente de cocina	\$ 500,00	\$ 65,00	\$ 77,50	\$ 642,50
Asistente de preparación de lencería	\$ 380,00	\$ 65,00	\$ 62,50	\$ 507,50
Ayudantes de cocina (2)*	\$ 800,00	\$ 130,00	\$ 115,00	\$ 1.045,00
Capitán de evento	\$ 550,00	\$ 65,00	\$ 83,75	\$ 698,75
Chef	\$ 750,00	\$ 65,00	\$ 108,75	\$ 923,75
Chofer/Capitán	\$ 550,00	\$ 65,00	\$ 83,75	\$ 698,75
Coordinador de logística de eventos	\$ 400,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 530,00
Coordinadora de Banquetes y Alquileres	\$ 400,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 530,00
Encargada de preparación de lencería	\$ 380,00	\$ 65,00	\$ 62,50	\$ 507,50
Encargado de bodega	\$ 380,00	\$ 65,00	\$ 62,50	\$ 507,50
Encargado de lencería	\$ 380,00	\$ 65,00	\$ 62,50	\$ 507,50
Gerente general	\$ 500,00	\$ 65,00	\$ 77,50	\$ 642,50
Guardia	\$ 350,00	\$ 65,00	\$ 58,75	\$ 473,75
Saloneros (11)*	\$ 4.950,00	\$ 715,00	\$ 633,75	\$ 6.298,75
TOTAL				\$ 16.250,00

*el número entre paréntesis indica el volumen de personas participantes en los procesos con ese cargo.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

En esta tabla resume en términos monetarios el total de dinero invertido en mano de obra, tanto como desembolso por concepto de sueldo mensual, por beneficios como la alimentación diaria y los beneficios sociales que son provisionados mes a mes.

Al igual que los recursos expuestos en la Tabla 4.1, la mano de obra debe ser asignada de manera uniforme y lo más cercana a la realidad posible, de tal manera que es necesario realizar un análisis de la duración implicada en dichos procesos, para conseguir esto se midió el tiempo consumido en las actividades mediante la determinación de los minutos reales trabajados, y se hizo uso de las siguientes unidades de tiempo y su respectiva conversión:

Conversión y equivalencias de tiempo

Tabla 4.3: FTE

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,0	12,0	<u>53,0</u>	312,0	2.340,0	140.400,0
Mes		1,0	4,3	26,0	195,0	11.700,0
Semana			1,0	<u>6,0</u>	45,0	2.700,0
Día				1,0	<u>7,5</u>	450,0
Horas					1,0	60,0

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,00000	0,08333	0,01887	0,00321	0,00043	0,00001
Meses		1,00000	0,22642	0,03846	0,00513	0,00009
Semanas			1,00000	0,16987	0,02265	0,00038
Días				1,00000	0,13333	0,00222
Horas					1,00000	0,01667

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: Karla Alvarado

Con estas equivalencias se ha procedido a expresar en términos monetarios el tiempo consumido en las actividades por concepto de mano de obra.

Para el número de semanas laborables al año se ha determinado un volumen de 53, esto se debe a la naturaleza del negocio, el cual tiene mayor actividad en feriados al contrario de otros servicios.

La cantidad de días laborados a la semana son 6. Cuando llegan a extenderse se procede a solicitar la mano de obra del personal eventual.

En cuanto a las horas trabajadas al día son 7.5, la media hora restante para completar las 8 se justifica en el tiempo que el personal emplea para cambiarse de ropa, registro de entrada, de salida, entrega de uniformes a lavandería, atención de necesidades biológicas, entre otros ineludibles.

Las tablas anteriores muestran de forma general los recursos y cargos utilizados en los cuatro procesos, se puede ver a detalle las asignaciones por cada proceso en el Anexo 4.

Procesos vinculados

Ventas y toma de pedido

Este es un proceso estándar, es un proveedor tanto para Logística de alquileres como para Logística de eventos y Gestión de cocina.

En el proceso se negocia el precio y los elementos del evento, se mantiene citas o fonovisitas de acuerdo a la disponibilidad del cliente hasta llegar al cierre del contrato.

Como primer supuesto se tiene la toma de pedido y venta de servicio para un evento de 100 personas, el tipo de servicio es plato servido de almuerzo o

cena lo que significa que se necesita de 8 a 10 personas para saloneros donde se incluye un capitán de eventos, además de 4 personas para el área de cocina lo cual contiene un chef, un asistente de cocina y 2 ayudantes.

Los costos son muy similares para la venta y toma de pedido de un evento como para un alquiler.

A continuación se presenta los menús tentativos para un evento de esta clase:

MENU ALMUERZO O CENA

Tabla 4.4: Menús para almuerzo o cena con precios de plato servido

<p style="text-align: center;"><u>MENU No.- 1</u></p> <p><u>ENTRADA</u> Crepe de pollo y champiñones Sorbete de limón</p> <p><u>PLATO FUERTE</u> Lomo fino en salsa de vino tinto Papitas salteadas Ensalada: Mix de vegetales Arroz vegetariano</p> <p><u>POSTRE</u> Bavarois de frutas tropicales</p> <p>PRECIO \$ 24.00 PP. + IVA</p>	<p style="text-align: center;"><u>MENU No.- 2</u></p> <p><u>ENTRADA</u> Crepe de mariscos Sorbete de menta</p> <p><u>PLATO FUERTE</u> Ternera en salsa de finas hierbas Papas pera Ensalada de: vainita y zanahoria la vinagreta Arroz Pilaf</p> <p><u>POSTRE</u> Pie de limón en salsa de fresa</p> <p>PRECIO \$ 24.00 PP. + IVA</p>
<p style="text-align: center;"><u>MENU No.- 3</u></p> <p><u>ENTRADA</u> Sinfonía de Mariscos Sorbete de maracuyá</p> <p><u>PLATO FUERTE</u> Medallones de cerdo en salsa de eneldo Ensalada: Cazuela de papas, zanahoria y Zuquini Arroz azafranado</p> <p><u>POSTRE</u> Cheese cake de frutas</p> <p>PRECIO \$ 24.00 PP. +IVA</p>	<p style="text-align: center;"><u>MENU No.- 4</u></p> <p><u>ENTRADA</u> Madrás de mariscos Sorbete de mandarina</p> <p><u>PLATO FUERTE</u> Medallones de pollo al cognac Papas leonesa Ensalada: jardinera de legumbres Arroz al curry</p> <p><u>POSTRE</u> Merengón de guanábana en culis de fresa</p> <p>PRECIO \$ 24.00 PP. + IVA</p>

MENU No.-5**ENTRADA**

Suprema de corvina y camarones

Sorbete limón

PLATO FUERTE

Tournedos de lomo en salsa de vino

Pollo florentino

Papas y zanahoria al pimentón

Ensalada de: espinaca, mango, pimiento con
aceite balsámico**POSTRE**

Parfait de pistachos

PRECIO \$ 26.50 PP. + IVA**MENU No.- 6****ENTRADA**

Camarones al termidor

Sorbete naranja

PLATO FUERTE

Escalopes de pollo

Lomo a las tres pimientos

Croquetas de arroz

Ensalada mediterránea

POSTRE

Carlota de frambuesa

PRECIO \$ 26.50 PP. + IVA

Elaborado por: L'etiquette

Fuente: L'etiquette

Para complementar el servicio, dentro del precio incluye:

- Mesas redondas o cuadradas con mantelería
- Sillas plegables con forro y lazo
- Vajilla, cubertería, cristalería (copas, vasos cortos y largos)
- Menaje y utilería necesarias, (fuentes, servilletas papel, ceniceros)
- Consumo de gaseosas, hielo y agua mineral con y sin gas
- Servicio de salones (5 horas) y personal de cocina

La siguiente tabla es un resumen de las actividades, la asignación de costos de
nómina y otros, y el total del costo por el proceso:

Ventas y toma de pedido

Tabla 4.5: Actividades y costos del proceso

Cód.	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Elabora la planificación de ventas mensual	\$ 0,06	\$ 4,52	\$ 4,59
A2	Atiende llamadas de los clientes	\$ 0,14	\$ 4,52	\$ 4,66
A3	Realiza llamadas	\$ 0,19	\$ 4,52	\$ 4,71
A4	Realiza entrevistas a los clientes en oficinas	\$ 0,68	\$ 4,52	\$ 5,20
A5	Elabora cotización	\$ 0,52	\$ 4,52	\$ 5,04
A6	Envía cotización al cliente	\$ 0,09	\$ 4,52	\$ 4,61
A7	Realiza llamada de verificación de recepción de cotización	\$ 0,09	\$ 4,52	\$ 4,61
A8	Verificación de recepción	\$ 0,05	\$ 4,52	\$ 4,57
A9	Reenvía la cotización al cliente	\$ 0,05	\$ 4,52	\$ 4,57
A10	Recibe mail de confirmación	\$ 0,05	\$ 4,52	\$ 4,57
A11	Negocia elementos con el cliente a través de llamada o entrevista	\$ 0,97	\$ 4,52	\$ 5,49
A12	Verificación de conformidad	\$ 0,39	\$ 4,52	\$ 4,91
A13	Da opciones al cliente en base a las existencias, al presupuesto del cliente y otros	\$ 0,18	\$ 4,52	\$ 4,70
A14	Elabora proforma	\$ 0,27	\$ 4,52	\$ 4,79
A15	Firma contrato con el cliente	\$ 0,18	\$ 4,52	\$ 4,70
A16	Verificación de tipo de servicio	\$ 0,05	\$ 4,52	\$ 4,57
A17	Verificación de pedido de degustación	\$ 0,09	\$ 4,52	\$ 4,61
A18	Acuerda fecha y hora de la degustación con el cliente	\$ 0,06	\$ 4,52	\$ 4,59
A19	Realiza pedido de degustación	\$ 0,14	\$ 4,52	\$ 4,66
A20	Envía pedido de degustación	\$ 0,05	\$ 4,52	\$ 4,57
A21	Elabora instructivo para evento	\$ 0,18	\$ 4,87	\$ 5,05
A22	Elabora anexos para las áreas de Producción en base al instructivo	\$ 0,18	\$ 4,87	\$ 5,05
A23	Distribuye anexos a las áreas de Producción	\$ 0,14	\$ 4,87	\$ 5,00
COSTO PROCESO				\$ 109,80

Total horas por proceso	1,52
Tasa nómina/hora del proceso	\$ 3,15
Tasa recursos/hora del proceso	\$ 69,25
Tasa total/hora	\$ 72,40

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Gestión de cocina

La condición planteada para este proceso deriva del supuesto de Ventas y toma de pedido. La elaboración del menú para 100 personas requiere de 4 miembros de cocina: el chef principal, el asistente y dos ayudantes de cocina.

La siguiente tabla es un resumen de las actividades, la asignación de costos de nómina y otros, y el total del costo por el proceso:

Tabla 4.5: Actividades y costos del proceso

Cód.	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Recibe Hoja de cocina	\$ 0,16	\$ 10,61	\$ 10,76
A2	Analiza la cantidad de insumos a requerir (carne, lácteos, vegetales, frutas, secos)	\$ 0,95	\$ 10,61	\$ 11,55
A3	Verificación de cantidades disponibles	\$ 0,66	\$ 10,61	\$ 11,27
A4	Verificación de existencias en bodega de alimentos y bebidas	\$ 0,66	\$ 10,61	\$ 11,27
A5	Emite lista de compras	\$ 0,55	\$ 11,13	\$ 11,68
A6	Realiza compras de acuerdo a la lista	\$ 1,92	\$ 10,61	\$ 12,53
A7	Recibe las compras	\$ 1,18	\$ 10,61	\$ 11,79
A8	Elabora el menú para el evento	\$ 11,84	\$ 21,44	\$ 33,28
A9	Elabora el menú para el evento	\$ 13,40	\$ 21,44	\$ 34,84
A10	Elabora el menú para el evento	\$ 2,20	\$ 21,44	\$ 23,64
A11	Despacha el menú para el evento	\$ 2,20	\$ 10,61	\$ 12,80
A12	Verifica conformidad del despacho	\$ 1,58	\$ 10,61	\$ 12,19
A13	Sumilla y revisa checklist para recibir el despacho de cocina	\$ 0,30	\$ 10,61	\$ 10,91
A14	Solicita al coordinador de logística los alimentos y/o bebidas requeridos	\$ 3,16	\$ 11,13	\$ 14,29
A15	Despacha pedido para preparación de menú	\$ 1,08	\$ 10,61	\$ 11,69
COSTO PROCESO				\$ 234,48

Total horas por proceso	9,47
Tasa nómina/hora del proceso	\$ 4,42
Tasa recursos/hora del proceso	\$ 20,35
Tasa total	\$ 24,77

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

Logística de eventos

Es un almuerzo o cena, plato servido, lo cual implica la participación de 8 salonereros y un capitán de eventos para el servicio y además 4 miembros de cocina: el chef, el asistente de cocina y dos ayudantes de cocina.

El servicio de los salonereros y personal de cocina es de 5 horas de atención, dentro de esta duración no está considerado el tiempo de montaje ni desmontaje.

Para el caso de este supuesto, se ha tomado únicamente en cuenta los elementos incluidos dentro del costo del menú por persona; los adicionales, se entiende que corren por cuenta del cliente.

La siguiente tabla es un resumen de las actividades, la asignación de costos de nómina y otros, y el total del costo por el proceso:

Tabla 4.5: Actividades y costos del proceso

Cód.	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Revisa y analiza instructivo	\$ 0,18	\$ 3,57	\$ 3,76
A2	Elabora lista de personal de planta para el evento correspondiente	\$ 0,36	\$ 3,57	\$ 3,94
A3	Elabora Hoja de Ruta para choferes	\$ 0,36	\$ 3,57	\$ 3,94
A4	Organiza y distribuye al personal conforme a la lista de personal para el evento	\$ 0,36	\$ 3,57	\$ 3,94
A5	Realiza revisión y registro de condiciones del vehículo a ser usado y anota el kilometraje	\$ 0,24	\$ 3,57	\$ 3,82
A6	Prepara despacho de activos	\$ 0,65	\$ 7,54	\$ 8,19
A7	Prepara despacho de activos	\$ 0,61	\$ 7,54	\$ 8,15
A8	Realiza revisión previa al despacho de activos de bodega	\$ 0,23	\$ 7,54	\$ 7,77
A9	Verificación de despacho de activos	\$ 0,27	\$ 7,54	\$ 7,81
A10	Completa el pedido	\$ 0,26	\$ 7,54	\$ 7,80
A11	Coloca pedido en el camión	\$ 10,77	\$ 7,54	\$ 18,31
A12	Prepara despacho de elementos de lencería	\$ 1,08	\$ 7,54	\$ 8,62
A13	Prepara despacho de elementos de lencería	\$ 1,08	\$ 7,54	\$ 8,62
A14	Realiza revisión previa al despacho de elementos de lencería	\$ 0,27	\$ 7,54	\$ 7,81
A15	Verificación de despacho de lencería	\$ 0,27	\$ 7,54	\$ 7,81
A16	Completa el pedido	\$ 0,17	\$ 7,54	\$ 7,71
A17	Coloca pedido en el camión	\$ 10,77	\$ 7,54	\$ 18,31
A18	Prepara despacho de alimentos y utensilios de cocina	\$ 1,18	\$ 7,54	\$ 8,72
A19	Coloca pedido en el camión	\$ 8,08	\$ 7,54	\$ 15,61
A20	Realiza pedido de extras: arreglos florales, pasteles, pantallas y otros.	\$ 0,05	\$ 7,54	\$ 7,58
A21	Recibe pedido	\$ 0,45	\$ 7,54	\$ 7,99
A22	Entrega al capitán encargado del evento	\$ 0,45	\$ 7,54	\$ 7,99
A23	Despacha comida para alimentación del personal encargado del evento	\$ 0,71	\$ 7,54	\$ 8,25
A24	Transporta lo despachado para el evento y al personal encargado del evento	\$ 10,75	\$ 46,93	\$ 57,68
A25	Realiza el montaje para el evento	\$ 86,14	\$ 1,19	\$ 87,33
A26	Prepara platos	\$ 1,58	\$ 1,19	\$ 2,77
A27	Prepara y decora platos	\$ 1,79	\$ 5,16	\$ 6,94
A28	Prepara y decora platos	\$ 1,10	\$ 5,16	\$ 6,26
A29	Atiende a los comensales	\$ 215,34	\$ 5,16	\$ 220,50
A30	Supervisa la ejecución del evento y el personal	\$ 5,97	\$ 5,16	\$ 11,13
A31	Realiza el desmontaje del evento	\$ 86,14	\$ 5,16	\$ 91,30
A32	Transporta de regreso lo despachado para el evento y al personal encargado del evento	\$ 10,75	\$ 51,59	\$ 62,34

A33	Anota el kilometraje del vehículo	\$ 0,20	\$ 7,54	\$ 7,74
A34	Recibe activos despachados para el evento	\$ 0,87	\$ 3,57	\$ 4,44
A35	Verifica cantidad y estado de los activos recibidos mientras los entrega el capitán del evento/salonero encargado	\$ 1,30	\$ 3,57	\$ 4,88
A36	Anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente o personal	\$ 0,17	\$ 7,54	\$ 7,71
A37	Anota novedades de cantidad y estado de lo entregado, y responsable del daño o falta: cliente o personal	\$ 0,24	\$ 7,54	\$ 7,78
A38	Recibe elementos despachados para el evento	\$ 1,30	\$ 7,54	\$ 8,84
A39	Verifica cantidad y estado de los elementos recibidos mientras entrega el capitán/salonero encargado	\$ 1,30	\$ 7,54	\$ 8,84
A40	Anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente o personal	\$ 0,17	\$ 7,54	\$ 7,71
A41	Anota novedades de cantidad y estado de lo entregado, y responsable del daño o falta: cliente o personal	\$ 0,24	\$ 7,54	\$ 7,78
A42	Recibe elementos despachados para el evento	\$ 0,82	\$ 7,54	\$ 8,36
A43	Verifica cantidad y estado de los elementos recibidos mientras entrega el capitán/salonero encargado	\$ 0,55	\$ 7,54	\$ 8,09
A44	Anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente o personal	\$ 0,22	\$ 7,54	\$ 7,76
A45	Anota novedades de cantidad y estado de lo entregado, y responsable del daño o falta: cliente o personal	\$ 0,24	\$ 7,54	\$ 7,78
A46	Entrega hoja de responsabilidad a Coordinadora de Banquetes y Alquileres	\$ 0,18	\$ 2,88	\$ 3,06
A47	Llama al cliente para informarle sobre faltantes y daños	\$ 0,45	\$ 2,88	\$ 3,33
A48	Indaga sobre faltantes y daños cuando no está claro quién es el responsable	\$ 1,36	\$ 2,88	\$ 4,24
A49	Anota las novedades de la hoja de control interno de salida de lencería y la orden de bodega	\$ 0,23	\$ 2,88	\$ 3,11
A50	Envía el instructivo modificado	\$ 0,05	\$ 2,88	\$ 2,93
COSTO PROCESO				\$ 853,09

Total horas por proceso	18,98
Tasa nómina/hora del proceso	\$ 24,67
Tasa recursos/hora del proceso	\$ 20,27
Tasa total	\$ 44,94

Fuente: L'etiquette
Elaborado por: Karla Alvarado

El detalle de las actividades, responsables, tiempos, recursos, drivers y asignaciones de este proceso se encuentra en el Anexo 4.

Costo de la materia prima

Se ha seleccionado el siguiente menú:

Tabla 4.6: Menú 2 de almuerzo o cena

<u>MENU No.- 2</u>
<u>ENTRADA</u>
Crepe de mariscos
Sorbete de menta
<u>PLATO FUERTE</u>
Ternera en salsa de finas hierbas
Papas pera
Ensalada de vainita y zanahoria con vinagreta
Arroz Pilaf
<u>POSTRE</u>
Pie de limón en salsa de fresa
PRECIO \$ 24.00 PP. + IVA

Fuente: L'etiquette

Elaborado por: L'etiquette

A continuación se presenta los ingredientes respectivos al menú, con el detalle de cantidades requeridas, unidades de medida, costos unitarios y costos totales:

Alimentos

Tabla 4.7: Ingredientes menú 2

Ingredientes	Cantidad base	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
Aceite	1450	ml	0,003	4,35
Almejas	5	lb	5,000	25,00
Arroz	20	lb	0,600	12,00
Azúcar	2500	gr	0,002	5,00
Calamar	5	lb	3,000	15,00
Camarón	5	lb	5,000	25,00
Cebolla perla	23	unidades	0,150	3,45
Crema de leche	700	ml	0,007	4,90
Curry	20	gr	0,020	0,40
Estragón	10	gr	0,030	0,30
Frutillas	4	lb	1,250	5,00
Galleta	5	kg	3,000	15,00
Harina	1600	gr	0,000	0,64
Hielo	2	kg	0,150	0,30
Huevos	50	unidades	0,130	6,50
Leche	5800	ml	0,001	5,80
Licor de menta	1	Botella	12,000	12,00
Limones	4	unidades	0,125	0,50
Maicena	70	gr	0,017	1,19
Maizabrosa	3000	gr	0,001	3,00
Mantequilla	1350	gr	0,007	9,45
Mejillones	5	lb	4,000	20,00
Mostaza	40	gr	0,005	0,20
Nuez moscada	10	gr	0,020	0,20
Papas	25	lb	0,160	4,00
Perejil	40	gr	0,010	0,40
Pescado	5	lb	4,800	24,00
Pimienta	45	gr	0,015	0,68
Pimiento	18	unidades	0,250	4,50
Pulpo	5	lb	3,000	15,00
Romero	10	gr	0,010	0,10
Sal	85	gr	0,005	0,43
Salsa china	100	ml	0,010	1,00
Ternera	20	kg	7,000	140,00
Tomillo	10	gr	0,005	0,05
Vainita	8	kg	1,000	8,00
Vinagre blanco	250	ml	0,001	0,25
Vino tinto	1000	ml	0,007	7,00
Zanahoria	8	kg	0,625	5,00
Total				385,58

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Costo de menaje

Para este evento se necesita lo siguiente en cuanto a bebidas no alcohólicas y menaje:

Tabla 4.8: Listado de menaje y costos aplicados

Elemento	Por unidad	Total	Por persona
Tipo de mesas: Redondas Plegables	1,00	13,00	0,13
Tipo de mantel: redondo o cuadrado brillante	1,63	21,13	0,21
Tipo de cubre mantel: Cubre manteles organdy	1,25	16,25	0,16
Servilletas alemanisco	0,04	0,49	0,01
Silla plegable con forro y lazo	0,30	3,90	0,04
Tipo: VAJILLA CUADRADA			
Plato entrada	0,06	6,25	0,06
Plato pan	0,06	6,25	0,06
Plato fuerte	0,06	6,25	0,06
Tipo de plato base: VIDRIO	0,25	25,00	0,25
Tipo de cubertería: AMERICANA			
Cuchillo entrada	0,04	3,75	0,04
Tenedor entrada	0,04	3,75	0,04
Cucharita tinto	0,04	3,75	0,04
Cuchillo trincherero	0,04	3,75	0,04
Tenedor trincherero	0,04	3,75	0,04
Tenedor postre	0,04	3,75	0,04
Cuchara postre	0,04	3,75	0,04
CRISTALERÍA			
Copas Champagne	0,04	3,75	0,04
Copas para agua	0,04	3,75	0,04
Copas para VT	0,04	3,75	0,04
Copas para VB	0,04	3,75	0,04
Vasos cortos llanos	0,04	3,75	0,04
Vasos largos llanos	0,04	3,75	0,04
Ceniceros de cristal	0,04	0,49	0,01
Fuente peltre	0,33	3,90	0,04
TOTAL		151,65	1,52

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

La mayoría de los elementos son calculados en función del número de clientes, pero los elementos como: manteles, cubremanteles, mesas y

ceniceros se distribuye el número de personas en grupos de 8, dicho volumen es la capacidad por mesa, de tal manera que para este caso de 100 personas se emplea 13 mesas con sus respectivos manteles, cubremanteles y ceniceros.

Respecto a los charoles, la cantidad se asigna dependiendo del número de saloneros añadiendo uno más para que la preparación de un charol desocupado no demore al siguiente salonero despachado.

Existen varios componentes adicionales en la atención de eventos, pero se ha tomado lo más relevante para la aplicación del caso. Entre algunos elementos extras tenemos:

- Orquesta, disco móvil, conjuntos
- Pista de baile, tarima
- Arreglos florales, cuyo precio será de acuerdo al diseño elegido
- Cámara de burbujas
- Sillas Tiffany
- Carpas, calentadores de ambiente

Bebidas no alcohólicas y servilletas

Tabla 4.9: Elementos y costos

Detalle	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
Hielo	2	Fundas	2,500	5,00
Gaseosas	18	Litros	0,600	10,80
Agua mineral	3	Litros	0,417	1,25
Agua sin gas	5	Litros	0,250	1,25
Servilletas de papel	300	unidades	0,007	1,95
Total				20,25
Costo por persona				0,20

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

Resumen de costos generales y margen de contribución

Tabla 4.10: Costos y margen por evento

Detalle	Costos por persona	Costo total
Menaje	1,52	151,65
Bebidas no alcohólicas y servilletas	0,20	20,25
Alimentos	3,86	385,58
Proceso ventas y toma de pedido	1,10	109,80
Proceso gestión de cocina	2,34	234,48
Proceso logística de eventos	8,53	853,09
Total costos	\$ 17,55	\$ 1.754,85
Precio actual (sin IVA)	\$ 24,00	\$ 2.400,00
Margen de contribución	\$ 6,45	\$ 645,15
Margen de contribución expresado en % de precio	27%	27%

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

La tabla anterior sintetiza los costos relacionados incurridos para el evento y muestra el margen de contribución expresado en valores monetarios y en porcentaje en relación al precio.

Estas últimas cifras revelan un contraste entre los cálculos tradicionales de los administrativos de L'etiquette en lo que respecta a costos y margen de contribución ya que ellos estimaban un porcentaje superior sin tomar en cuenta los costos incurridos en Ventas y toma de pedido y algunos recursos como: seguros de vehículos y seguros de las instalaciones.

En seguida, se presenta información general del Estado de Pérdidas y Ganancias de L'etiquette del mes de febrero:

L'etiquette
Estado de pérdidas y ganancias
Al mes de febrero de 2013

Ingresos por eventos		\$ 92.341,59
Egresos por eventos		<u>\$ 55.500,07</u>
Materias primas	\$ 27.689,42	
Mano de obra directa	\$ 10.092,38	
Mano de obra indirecta	\$ 9.670,74	
Otros costos indirectos	\$ 2.909,44	
Gastos de ventas	\$ 5.138,09	
Resultado		<u>\$ 36.841,52</u>

Con la información facilitada se ha procedido a comparar con la obtenida mediante el Costeo ABC y se determinó la variación estimada en el porcentaje de resultados.

Tabla 4.11: Resumen comparativo de información de ingresos y egresos

Detalle	Valores según L'etiquette		Valores según costeo ABC por un solo evento de 100 personas	
	\$	%	\$	%
Ingresos por eventos	92.341,59	100%	2.400,00	100%
(-)Egresos por eventos	<u>55.500,07</u>	60%	<u>1.749,21</u>	73%
(=)Resultado	<u>36.841,52</u>	40%	<u>650,79</u>	27%

Variación	-13%
------------------	-------------

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: Karla Alvarado

La variación negativa del resultado en un 13% se debe a que en la información proporcionada por L'etiquette es tomada de datos que han sido clasificados de forma empírica, de tal manera que no se los ha tomado en cuenta en el rubro de costos ni utilidad operacional ciertos recursos como depreciación de muebles y enseres, seguridad de la infraestructura y vehicular, entre otros; de tal manera que, mediante el Costeo ABC, considerando todos los recursos necesarios el resultado o margen es inferior al calculado por la Empresa. Cabe recalcar que la información de L'etiquette no es exacta puesto que febrero no

es un mes donde usualmente son requeridos los informes financieros, por lo cual, dentro de sus gastos no se incluyó los valores correspondientes a la depreciación de activos que por lo general se lo hace en el mes de diciembre.

Los cálculos presentados en esta parte del capítulo, que sirvieron para determinar el costo y el margen de contribución para el caso supuesto de un evento para 100 personas, fueron fijados mediante el modelo de costeo creado, el cual consta como un Anexo Digital.

4.2 MODELO PARA EL COSTEO

Con la información obtenida hasta el momento respecto al manejo de costos, es necesario el diseño y la creación de un modelo de costeo para obtener datos ajustados a la realidad de los desembolsos incurridos para la prestación de servicios.

Se ha utilizado una herramienta informática de fácil aplicación, Microsoft Excel 2010. Tal herramienta ha permitido el cálculo sencillo y rápido de cantidades y costos de recursos para la realización de un evento en función del número de clientes.

La primera pestaña muestra un menú con vínculos directos a las partes de este modelo y los procesos vinculados.

Imagen 4.1: Menú principal del modelo de costeo



Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

En la segunda pestaña existe el campo de número de clientes, es modificable con cualquier valor entero entre 40 y 500.

El motivo de este rango es debido a costos en el límite inferior, resultan elevados los precios para el cliente para este tipo de servicios en una cantidad menor a 40; en el caso del límite superior, si la atención del evento es para un número de personas mayor a 500 se sugiere hacer un evento tipo buffet.

Imagen 4.2: Datos del evento: número de personas

DATOS DEL EVENTO		
Número de personas	100	
Tipo de evento	Almuerzo o Cena	
Menú	2	
Precio	\$	24,00
Número de salones a requerir	11	b
a	12	
b	11	
c	10	
Núm. De mesas, manteles, cubremanteles	13	

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

El campo de tipo de evento, por el momento, se encuentra preestablecido.

En el campo de Menú se debe escoger uno de la lista desplegable, con esta acción se modifica el precio.

Imagen 4.3: Datos del evento: Menú elegido

DATOS DEL EVENTO		
Número de personas	100	
Tipo de evento	Almuerzo o Cena	
Menú	2	
Precio	1	
Número de salones a requerir	2	
a	3	
b	4	
c	5	
	6	
	10	
Núm. De mesas, manteles, cubremanteles	13	

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Para el número de salones se debe elegir una de las tres opciones que desee el cliente en base al presupuesto, estas opciones están fijadas de acuerdo al

número de personas que puede atender un salonero y al número de personas del evento, para el caso de 100 personas sería:

Imagen 4.4: Datos del evento: número de saloneros

DATOS DEL EVENTO		
Número de personas	100	
Tipo de evento	Almuerzo o Cena	
Menú	2	
Precio	\$ 24,00	
Número de saloneros a requerir	11	b
a	a	b
b	b	c
c	10	
Núm. De mesas, manteles, cubremanteles	13	

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

- Opción a: un salonero por cada 8 personas, es decir, $100/8 = 12$ saloneros.
- Opción b: un salonero por cada 9 personas, es decir, $100/9 = 11$ saloneros.
- Opción c: un salonero por cada 10 personas, es decir, $100/10 = 10$ saloneros.

Con el literal elegido será llenado el campo de número de saloneros, dicho número servirá para cálculos de cantidad de charoles, añadiendo uno para una rotación más ágil, y para recursos asignados al proceso Logística de eventos. Se tiende a redondear hacia el número inferior.

Para el número de mesas, manteles, cubremanteles y ceniceros el cálculo es similar a los salones, con diferencia que el grupo de personas sólo puede ser de 8 personas o menos debido a las mesas y su capacidad. Se tiende a redondear hacia el número inferior.

Imagen 4.5: Datos del evento: número de salones

DATOS DEL EVENTO		
Número de personas	100	
Tipo de evento	Almuerzo o Cena	
Menú	2	
Precio	\$ 24,00	
Número de salones a requerir	11	b
a	12	
b	11	
c	10	
Núm. De mesas, manteles, cubremanteles	13	

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

En la tercera pestaña de Menaje y bebidas no alcohólicas, se debe escoger los elementos que se van a utilizar colocando un visto en las casillas de la columna Aplicación en lo que respecta a menaje, en bebidas el cálculo es automático.

Imagen 4.6: Elementos del evento

MENAJE					
	Elemento	Aplica	Por unidad	Total	Por persona
Mesas	Mesas Redondas	<input checked="" type="checkbox"/>	1,00	13,00	0,13
Manteles	Mesas Redondas	<input checked="" type="checkbox"/>	1,63	21,13	0,21
Cubremanteles	Mesas Cuadradas de vidrio 8 pax	<input checked="" type="checkbox"/>	1,25	16,25	0,16
Servilletas	Mesas Cuadradas de madera 8 pax	<input checked="" type="checkbox"/>	0,04	0,49	0,00
Sillas con forro y lazo	Servilletas enemásculo	<input checked="" type="checkbox"/>	0,30	3,90	0,04
Tipo de vajilla	Plegable	<input checked="" type="checkbox"/>			
	VAJILLA CUADRADA				
	Plato entrada	<input type="checkbox"/>	0,00	-	-
	Plato pan	<input type="checkbox"/>	0,00	-	-
	Plato fuerte	<input type="checkbox"/>	0,00	-	-
Tipo de plato base	Plato postre	<input type="checkbox"/>	0,00	-	-
	Vidrio	<input type="checkbox"/>	0,00	-	-
Tipo de cubtería	CUBERTERIA LLANA Y AMERICANA				
	Cuchillo entrada	<input type="checkbox"/>	0,00	-	-
	Tenedor entrada	<input checked="" type="checkbox"/>	0,04	3,75	0,04
	Cucharita tinta	<input checked="" type="checkbox"/>	0,04	3,75	0,04
	Cuchillo trinchero	<input checked="" type="checkbox"/>	0,04	3,75	0,04
	Tenedor trinchero	<input checked="" type="checkbox"/>	0,04	3,75	0,04
	Tenedor postre	<input checked="" type="checkbox"/>	0,04	3,75	0,04

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

En algunos campos de esta parte existen listas desplegables, lo cual muestra que hay más de una opción disponible.

Como siguiente está la sección de Bebidas no alcohólicas, los cálculos son automáticos de acuerdo al número de clientes.

Imagen 4.7: Resumen de costo de bebidas no alcohólicas y servilletas

BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS Y SERVILLETAS				
Detalle	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
Hielo	2,00	Fundas	2,500	5,00
Gaseosas	18,00	Litros	0,600	10,80
Agua mineral	3,00	Litros	0,417	1,25
Agua sin gas	5,00	Litros	0,250	1,25
Servilletas de papel	300,00	unidades	0,007	1,95
			Total	20,25
			Costo por persona	0,20

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Y como final en esta pestaña se encuentra el Resumen De Costos Generales Y Margen De Contribución Por El Evento, el cual condensa los costos de menaje, bebidas, alimentos, y costos de los procesos de Ventas y toma de pedido, Gestión de cocina y Logística de eventos.

Imagen 4.8: Resumen de costos generales y margen de contribución por evento

Detalle	Costos por persona	Costo total
Menaje	1,52	151,65
Bebidas no alcohólicas y servilletas	0,20	20,25
Alimentos	3,86	385,58
Proceso ventas y toma de pedido	1,10	109,80
Proceso gestión de cocina	2,34	234,48
Proceso logística de eventos	8,53	853,09
Total costos	\$ 17,55	\$ 1.754,85
Precio actual (sin iva)	\$ 24,00	\$ 2.400,00
Margen de contribución	\$ 6,45	\$ 645,15
Margen de contribución expresado en % de precio	27%	27%

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

El valor de alimentos está dado por la elección del menú, este valor es traído de la pestaña Menús e ingredientes que contiene a detalle los ingredientes de cada menú, la cantidad y costo se calcula de forma automática. Los costos de los procesos relacionados se encuentran en otros archivos que son modificados por el número de clientes a atenderse. Y de esa manera el modelo obtiene el valor general por persona y total para un evento; además, muestra el margen de contribución en valores monetarios y porcentaje, de tal forma que constituye una herramienta útil para análisis de costos.

Este modelo fue diseñado únicamente para Almuerzo o Cena; pero, en un futuro próximo puede ser una herramienta más completa, ya que puede añadirse otros tipos de eventos donde intervienen más elementos.

5 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

En el capítulo presente, se divisa una forma sugerida de aplicación de las propuestas para la ejecución del sistema de gestión por procesos en L'etiquette.

En la primera parte se ha planteado los objetivos a alcanzar con el plan de implementación, éstos han sido trazados en base a las necesidades actuales de L'etiquette y las oportunidades de mejora encontradas descritas en el capítulo 2.

Como siguiente, se ha identificado las actividades a realizarse para aplicar el sistema de gestión diseñado, tales están clasificadas en nueve áreas, describe lo que se debe hacer en cada una de las áreas.

Por último, se tiene un listado simplificado de las actividades a ejecutarse, se especifica el tiempo que va a requerir, el responsable, los costos y los recursos necesarios.

5.1 OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

A continuación se presenta una tabla con el detalle de los fines esperados de la implementación del sistema de gestión por procesos diseñado para L'etiquette.

Tabla 5.1: Objetivos por área

Área	Objetivos
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las directrices que ayuden a la organización a aplicar este nuevo tipo de administración, dando a conocer responsables y sus funciones frente a los procesos y su alcance; además, determinar tiempos estándar para la ejecución de actividades.
Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el personal necesario mediante la contratación y redistribución del personal existente para los procesos sugeridos. • Promover el empoderamiento en la organización, sobre todo en los cargos medios e inferiores. • Capacitar de forma general a los miembros de la organización para la implementación del sistema de gestión por procesos. • Capacitar al personal en salud y seguridad organizacional.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un área para el archivo de documentos. • Crear dos áreas nuevas de trabajo: para el coordinador de gestión de la calidad y para la asesora de ventas.
Equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Surtir de equipos de computación y muebles de oficina a las áreas necesarias para las nuevas personas contratadas. • Mejorar el ambiente de trabajo del área de Cocina mediante la dotación de ventiladores. • Llevar un mejor control de los vehículos mediante la colocación de dispositivos GPS.
Software	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un software que permita integrar todos los procesos, compartir información actualizada, tenga restricciones de acceso y modificación de datos. Además, que permita gestionar base de datos de clientes para darles seguimiento. • Capacitar al personal en el manejo del nuevo software, y en uso avanzado de herramientas como Excel para la correcta utilización del modelo de costeo.
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar el desabastecimiento de materiales, en especial para el proceso de Gestión de cocina, mediante la planificación de compras de los insumos de mayor rotación. • Efectuar el control de la rotación de los alimentos de Bodega de Alimentos y Bebidas, refrigeradores, congeladores, estantes y anaqueles del área de Cocina mediante un mecanismo para ubicar visiblemente las fechas de ingreso de los insumos.
Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un reglamento interno estableciendo las responsabilidades, forma de ejecución de actividades y alcance, dividido por nombres de los procesos existentes. • Crear normas de seguridad de acuerdo a la naturaleza de las actividades de los procesos.
Medición	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los responsables de los procesos para la correcta aplicación e interpretación de los indicadores de gestión propuestos en los manuales de procedimientos creados en el capítulo 3; asimismo, capacitarlos para la creación de indicadores de gestión de acuerdo a las necesidades y cambios de los procesos y/o de la Gerencia.
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar registros tales como las hojas de ruta, diseñar registros para órdenes de compras, registro de kilometraje de los vehículos, kárdex digitales para control de existencias en bodegas de activos de alquiler, bodega de alimentos y bebidas y lencería.

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: Karla Alvarado

5.2 ÁREAS DE IMPLEMENTACIÓN

5.2.1 Procesos

El presente trabajo académico da las pautas para las actividades correspondientes a realizarse de inicio a la implementación del sistema de gestión de procesos.

Se ha realizado el levantamiento de procesos actuales.

Se han diseñado los procesos aplicables para el sistema de gestión en L'etiquette; en esta área queda pendiente llevar a cabo auditorías internas periódicas, de las se obtendrán informes para la Revisión por la dirección. Además estas auditorías generarán las acciones correctivas y preventivas con lo cual se logrará entrar en el círculo de la mejora continua.

5.2.2 Personas

Uno de los aspectos con mayor trascendencia del sistema diseñado es la nueva estructura organizacional propuesta. Se ha visto la necesidad de contar con una persona profesional en gestión de la calidad que dé soporte especialmente en los procesos estratégicos, de tal manera que se debe contratar a una persona que ocupe el cargo de Coordinador de gestión de la calidad.

Se debe contratar a la asesora de ventas actual a tiempo completo y dejar la modalidad freelance, con el fin de darle responsabilidades administrativas y no sólo operativas.

En cuanto al resto de cargos, deben permanecer; pero de forma general todos los miembros de la organización deben recibir una capacitación antes de la implementación del sistema para introducirlos a este nuevo enfoque administrativo, ésta incluirá hacer énfasis en la importancia de cada uno para que el conjunto de procesos pueda ser efectivo.

Respecto a la salud y la seguridad organizacional, se debe concertar una capacitación para los miembros de la organización, en especial para el personal operativo.

5.2.3 Infraestructura

Se identificó que es menester tener una área exclusiva para archivar documentos impresos históricos de la organización; en vista del tamaño de la construcción y la forma, no es posible la construcción de una bodega para almacenar documentos, de tal manera que lo que se debe hacer es arrendar una bodega cerca a las instalaciones de L'etiquette que cuente con las condiciones apropiadas para el archivo de documentos a un precio razonable. Allí se deben almacenar los

documentos más antiguos y de menor uso en la actualidad, debido a la ley se los tiene que guardar. Los documentos más recientes se los puede mantener en los muebles archivadores del área de contabilidad y talento humano.

Se debe adecuar dos escritorios para las nuevas personas contratadas; uno irá en el área donde se encuentra la coordinadora de banquetes y eventos, la asistente de A & B y el coordinador de logística de eventos, el segundo escritorio irá en el área de Contabilidad y Talento humano, compartiendo el espacio con la contadora y la asistente de contabilidad.

Se debe reorganizar el área de la Bodega de alimentos y bebidas y los contenedores de Cocina.

5.2.4 Equipos

Al contratar dos nuevas personas, L'etiquette debe aprovisionar los recursos necesarios para que los nuevos miembros ejecuten sus labores, que en este caso son equipos de computación y muebles y enseres que comprende un escritorio para cada uno con sus respectivas sillas.

En el área de Cocina, es recomendable que se instale un ventilador adicional al que ya poseen, esto mejorará notablemente el ambiente de trabajo al disminuir la fatiga por el calor.

Asimismo, es ventajoso la proporción e instalación de dispositivos GPS en los vehículos, no sólo para seguridad del automotor, sino además para control del personal que se encuentra laborando con un vehículo.

5.2.5 Software

Con el nuevo enfoque administrativo, es importante la adquisición de un software diferente que se acople al sistema de gestión por procesos, permita el manejo de módulos para áreas como Bodega de activos de alquiler, Bodega de alimentos y bebidas y Lencería, lo cual sería provechoso para el control de existencias; del mismo modo este software debe contar con un módulo para clientes y ventas para generar información de sus tendencias y fidelizar al cliente.

El abastecimiento del nuevo software da un carácter imperativo a la capacitación de los usuarios de dicho software, de tal manera que se debe contratar a un profesional que se encargue de instruir al personal necesario. Al observar las habilidades de algunos empleados de cargo

medio, se puede decir que es conveniente que reciban capacitación de utilización avanzada de herramientas como Excel, Project y Visio.

5.2.6 Materiales

Se observó la necesidad de contar con la planificación de la compra de los insumos de mayor rotación, de tal manera que esta función debe ser realizada por el responsable del proceso Compras a Proveedores fijos, tanto para las bodegas de alimentos y bebidas como para el área de cocina. De esta manera se tendrá conocimiento más certero sobre fechas y cantidades de ingreso.

Respecto al almacenamiento de los insumos, se debe emplear un método de bodegaje para evitar la rotación incorrecta de los mismos, este mecanismo consiste en etiquetar los insumos entrantes colocando la fecha de ingreso, junto con la cantidad, peso o medida respectiva del insumo. Dependiendo de la naturaleza de los elementos se puede situar los datos respectivos en rótulos en las perchas, etiquetas en fundas, tarrinas plásticas, canastos, o cualquier otro tipo de contenedores, de tal manera que la persona, que necesite de los elementos, proceda a utilizar los de mayor antigüedad y evadir el daño de alimentos o bebidas.

5.2.7 Normativa

Es importante dar formalidad a las políticas existentes y puntualizar otras mediante un reglamento interno, éste debe estar dividido por procesos, el responsable de la realización es el líder del proceso, quien designará a las personas que colaborarán para la ejecución del proyecto. Una vez concluido el reglamento, debe ser revisado y aprobado por la Gerencia para su difusión posterior.

Otro aspecto que se debe cubrir es la creación de un manual de salud y seguridad organizacional, esto debe ser desarrollado por los cargos medios de la parte operativa principalmente, para que ellos logren dar a conocer riesgos existentes y posibles que pueden ser prevenidos o evitados. El responsable de esta actividad será el Coordinador de gestión de la calidad.

5.2.8 Medición

Para dar comienzo a la implementación de indicadores de gestión, es necesario dar una capacitación previa a los responsables de la medición, para un correcto uso e interpretación de los mismos, con el fin de generar informes útiles para la toma de decisiones.

5.2.9 Documentación

Para aportar en esta área, se necesario crear un formato para establecer las hojas de ruta, de igual manera se debe diseñar un modelo para la orden de compra y el registro de kilometraje. El diseño de estos formatos está a cargo de los responsables de los procesos donde se emplean los mismos. Estas formas serán impresas, mientras que los kárdex para control de existencias en bodega de activos de alquiler, bodega de alimentos y bebidas y lencería serán digitales, son meramente informativos para contar con información actualizada de disponibilidad.

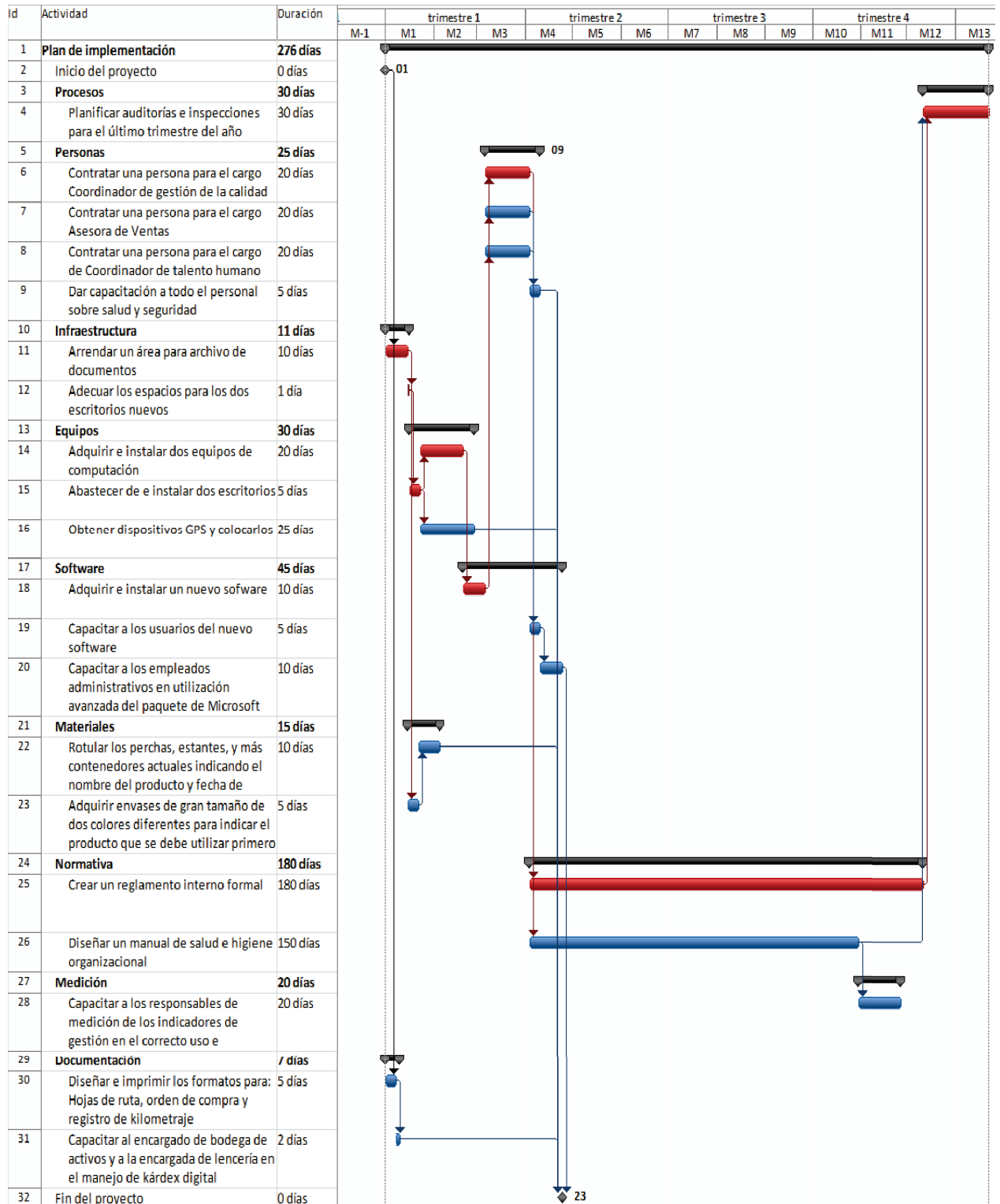
Después de tener el diseño se los enviará a imprimir con su respectiva numeración, y los formatos digitales serán controlados por el software nuevo proveído.

Se debe realizar la revisión de los indicadores de gestión, porque ellos determinar los registros precisos que serán útiles dentro del sistema de gestión.

5.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

En base a los objetivos definidos, se han determinado las siguientes actividades dadas según el área al que pertenecer. La imagen continua muestra las actividades, el tiempo requerido para la implementación y la secuencia con énfasis en las que son de carácter crítico, que son las de color rojo.

Imagen 5.1: Cronograma del plan de implementación



Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: Karla Alvarado

De acuerdo al cronograma de actividades, el proyecto va a tener una duración total de 276 días.

Además de establecer el tiempo del plan de implementación, es necesario fijar los responsables, los recursos y el presupuesto necesario para llevar a cabo.

Con la siguiente tabla se detallan esos elementos:

Tabla 5.2: Plan de implementación: responsables, recursos y presupuesto

Área	Actividad	Responsable	Recursos	Costo \$	Clasific.
Procesos	Planificar auditorías e inspecciones para el último trimestre del año	Coordinador de gestión de la calidad			
Personas	Contratar una persona para el cargo Coordinador de gestión de la calidad	Gerente general	Coordinador de gestión de la calidad	450	Mensual
	Contratar una persona para el cargo Asesora de Ventas	Asistente de gerencia	Asesora de ventas	450	Mensual
	Contratar una persona para el cargo de Coordinador de talento humano	asistente de gerencia	Coordinador de talento humano	450	Mensual
	Dar capacitación a todo el personal sobre salud y seguridad organizacional	asistente de gerencia	Capacitador del tema	120	Único
Infraestructura	Arrendar un área para archivo de documentos	Gerente general	Infraestructura de arriendo	150	Mensual
	Adecuar los espacios para los dos escritorios nuevos	Coordinadora de banquetes y alquileres			
Equipos	Adquirir e instalar dos equipos de computación	Gerente general	Equipos de computación	700	Único
	Abastecer de e instalar dos escritorios	Gerente general	Escritorios	500	Único
	Obtener dispositivos GPS y colocarlos	Asistente de gerencia	Dispositivos GPS	1000	Único
Software	Adquirir e instalar un nuevo software	Asistente de gerencia	Software	300	Único
	Capacitar a los usuarios del nuevo software	Gerente general	Capacitador del tema	200	Único
	Capacitar a los empleados administrativos en utilización avanzada del paquete de Microsoft	asistente de gerencia	Capacitador del tema	150	Único
Materiales	Rotular los perchas, estantes, y más contenedores actuales indicando el nombre del producto y fecha de ingreso	Asistente de A & B	Rótulos	120	Único
	Adquirir envases de gran tamaño de dos colores diferentes para indicar el producto que se debe utilizar primero	Asistente de A & B	Envases	150	Único
Normativa	Crear un reglamento interno formal	Coordinador de gestión de la calidad			
	Diseñar un manual de salud e higiene organizacional	Coordinador de gestión de la calidad			
Medición	Capacitar a los responsables de medición de los indicadores de gestión en el correcto uso e interpretación	Coordinador de gestión de la calidad	Capacitador del tema	200	Único
Documentación	Diseñar e imprimir los formatos para: Hojas de ruta, orden de compra y registro de kilometraje	Coordinadora de banquetes y alquileres		25	Mensual
	Capacitar al encargado de bodega de activos y a la encargada de lencería en el manejo de kárdex digital	Asistente de gerencia	Capacitador del tema	80	Único

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: Karla Alvarado

En esta tabla se mantiene la clasificación por áreas, de forma paralela junto a cada actividad se ha determinado el responsable de la ejecución, los recursos necesarios, el presupuesto en dólares y se ha dado una clasificación a los costos, estos son: mensual y único. Los valores de tipo mensual son los costos que serán desembolsados durante el proyecto y se mantendrán una vez finalizado el mismo, mientras que en los costos clasificados como Único se incurrirán solamente en tanto que dura el proyecto.

Los valores siguientes presentan la inversión que debe realizarse:

Desembolso mensual adicional total	\$ 1.525,00
Inversión mensual durante implementación de proyecto	12.911,67
Inversión de valores únicos	3.520,00
Costo total del proyecto	\$ 16.431,67

Al concluir el plan de implementación se realizará una inversión de \$ 16.431,67 que contempla los valores únicos y los valores mensuales incurridos en los 274 días de implementación.

Finalizada la implementación del plan, los desembolsos adicionales se mantendrán y formarán parte de los costos normales para las actividades de L'etiquette, estos rubros abarcan los sueldos de las personas contratadas, arriendo de una infraestructura para archivo de documentos e impresión de registros.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Al terminar este trabajo académico, se concluye:

L'etiquette es una empresa con una vasta trayectoria dentro del campo de atención de eventos sociales de manera holística desde el año 1992. Esto ha sido posible gracias al talento humano que posee, dicho personal cuenta con una capacitación alta y sofisticada lo cual hace posible tener un equipo de trabajo flexible y efectivo.

Mediante los análisis realizados a la Organización se determinó que cuenta con varias condiciones favorables para la permanencia y la continua expansión del negocio como contar con personal operativo multidisciplinario, calidad en el servicio, la demanda constante de los servicios, entre otros.

Se observó dentro de su realidad empresarial que, a pesar de su alta calidad en el servicio y su trascendencia en el mercado, la dirección de la Empresa no ha tenido la misma evolución debido a que han persistido durante el tiempo los aspectos como la centralización de poder y responsabilidades y la administración empírica. Esto justifica la falta de métodos para delegación de funciones e identificación de responsables.

En consecuencia, L'etiquette no ha prestado la atención necesaria a la carencia de procesos estratégicos definidos, lo cual ha resultado en falta de coordinación en algunos aspectos misionales y tardanzas en los procesos de apoyo.

Al momento de levantar la información de la empresa fue usual notar en las entrevistas a las personas involucradas en los procesos que podían identificar falencias importantes dentro de la forma de ejecución de sus actividades y, sobre todo, era posible que ellos sugieran soluciones viables y aplicables que la gerencia debería escuchar.

Uno de los inconvenientes más notables fue la centralización de poder. A causa de la desconfianza en el personal, el gerente llevaba a cabo actividades que debían ser desempeñadas por otro cargo como la compra de materias primas; las inquietudes que debían ser resueltas por los cargos medios demoraban en resolverse porque los operarios esperaban a consultar con el gerente general. De igual manera, fue de fácil reconocimiento que la persona con el cargo de Coordinadora de banquetes y alquileres tenía más carga de trabajo que la que debía realizar.

Otro problema destacable era la asignación del responsable para un cliente, al observar fue probado que no se sigue un proceso de atención con la colaboración de los cargos existentes, de tal manera que existe más de una forma de atención al cliente puesto que

esto es ejecutado por varios cargos como: Asistente de gerencia, Gerente general, Coordinadora de banquetes y alquileres y Asesora de ventas.

Algo en común de todos los procesos es que ninguno de ellos contaba de manera formal con indicadores de gestión para medir su desempeño lo cual no ha permitido tener una pauta para medir estados, mejoras o cambios.

6.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que han surgido de este trabajo académico se las detallan a continuación:

L'etiquette, al ser una empresa con miras a la expansión, tiene la necesidad de fortificar su imagen corporativa mediante de herramientas administrativas que consoliden sus operaciones.

Elaborar la planificación estratégica anual, con el fin de contar con lineamientos a corto y largo plazo para la gestión de las actividades de L'etiquette.

Establecer acuerdos y convenios dentro de la Empresa, tomando como inicio la gerencia para la correcta aplicación del sistema de gestión por procesos diseñado de forma particular para conseguir el mayor beneficio de este tipo de administración.

Después, continuar con la implementación y aplicación del diseño propuesto del sistema de gestión de procesos enfocado hacia los trabajadores y la efectividad de sus actividades siguiendo el plan sugerido.

Contratar a una persona para el cargo de Coordinador de gestión de la calidad, esta persona se encargará de varios procesos estratégicos, será muy provechoso contar con una persona nueva ya que dará un soporte en esta parte que requiere de un nuevo criterio con el fin de superar la administración empírica antigua. Contratar a tiempo completo a la Asesora de ventas actual, para beneficiar a la Empresa y fortalecer en los aspectos de ventas y gestión de clientes. Y contratar a una persona para el cargo de Coordinador de talento humano, con el fin de contar con una persona idónea y conocedora en los aspectos de la gestión de procesos referentes al personal.

Tomar en mayor consideración las responsabilidades agregadas al guardia de la Empresa, el compromiso de esta persona será muy importante para la mejora de determinados procesos como Logística de alquileres, Logística de eventos y Mantenimiento, control y reparación de vehículos.

De manera periódica, revisar y actualizar los manuales de procedimientos propuestos para adecuarlos a los cambios que se presenten tanto fuera como dentro de la Organización.

Por último, de manera general se recomienda llevar a cabo inspecciones y auditorías internas periódicas que alimenten a la revisión anual del sistema de gestión, y de ser

preciso, considerar revisiones extras para realizar ajustes y cambios de acuerdo a las necesidades de la realidad de L'etiquette; estas revisiones servirán para generar las acciones preventivas y correctivas, a las cuales se debe dar un seguimiento posterior; de esta manera se obtendrá un desarrollo sostenido mediante el mejoramiento continuo. Además se debe considerar que es fundamental que exista compromiso corporativo para el progreso, y es recomendable hacer uso constante de las múltiples herramientas administrativas aplicables al negocio y su realidad.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. ALABARTA, E. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid: ESIC.
2. CUMMINGS, W. (2005). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.
3. EVERETT, A. (1981). *Administración de la producción y las operaciones*. Naucalpán de Juárez: Prentice Hall.
4. FERNÁNDEZ, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total*. Madrid: ESIC editorial.
5. GAITHER, N. (2000). *Administración de la producción y operaciones*. México: Soluciones empresariales.
6. GRECO, O. (2005). *Diccionario de comercio exterior*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
7. GRIFUL, E. (2005). *Gestión de la Calidad*. Barcelona: EDICIONS UPC.
8. GUERRA-LÓPEZ, I. (2007). *Evaluación y mejora continua*. Indiana: ITSON Global Business Press.
9. GUTIÉRREZ, P. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama editorial.
10. HARRINGTON, J. (1993). *Mejoramiento de procesos de la Empresa*. Colombia: Mc. Graw Hill.
11. LÓPEZ, V. (2010). *Gestión eficaz de los procesos productivos*. Valencia: Especial Directivos.
12. MALAGÓN, G., & GALÁN, R. (2003). *Auditoría en salud para una gestión eficiente*. Bogotá: Editorial médica panamericana.
13. MARIÑO, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Colombia: Alfaomega.
14. MARTÍNEZ, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Díaz de Santos.
15. MEDINA, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. Santo Domingo: Editora Búho.
16. PÉREZ, J. A. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC editorial.
17. PÉREZ, J. A. (2004). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

18. PÉREZ, P. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad en cooperativas y empresas de economía solidaria*. Bogotá: Universidad cooperativa de Colombia.
19. SAN MIGUEL, P. (2010). *Calidad*. Madrid: Paraninfo.
20. SHANK, J. K. (1995). *Gerencia estratégica de costos*. Madrid: Norma.
21. SUMMERS, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.
22. TOVAR, A. (2007). *CPIMC Un modelo de administración por procesos*. México: Panorama editorial.
23. TOVAR, A. (2007). *Un modelo de Administración por Procesos*. México: Panorama editorial.

Internet

24. PÉREZ C. (2012). <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>, **Los indicadores de gestión**
25. CORDOVA, A (2012) [<http://www.asoecuador.org/revistadigital/1-actualidad/1205-la-economia-de-Ecuador-crecera-un-54-pib-en-2012.html>] **La economía de Ecuador crecerá un 5,4% PIB en 2013**, España.
26. ASOCIACIÓN DE BANCOS PRIVADOS DEL ECUADOR (2012) [http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico%20-%20Sep%202012.pdf] **Boletín económico mensual**, Ecuador.
27. AULISO, R (2012) [[http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/claves para la mejora de los procesos en las organizaciones.pdf](http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/claves%20para%20la%20mejora%20de%20los%20procesos%20en%20las%20organizaciones.pdf)] **Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones**, Uruguay.
28. FSE (2012) [http://www.empleo.gob.es/uafse/es/estudios/cd_fse/DescripcionManual.pdf] **Manual de Procedimientos de las Autoridades de Gestión y Certificación del FSE**.
29. GOBIERNO DE MÉXICO (2012) [http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia_para_manual_de_procedimientos.pdf] **Paso a Paso Para la Elaboración de Manuales de Procedimientos**. México.

ANEXO 1



CÓDIGO
COM-01

Proceso:

TOMA DE PEDIDO

Edición No. 01

Pág. 1 de 5





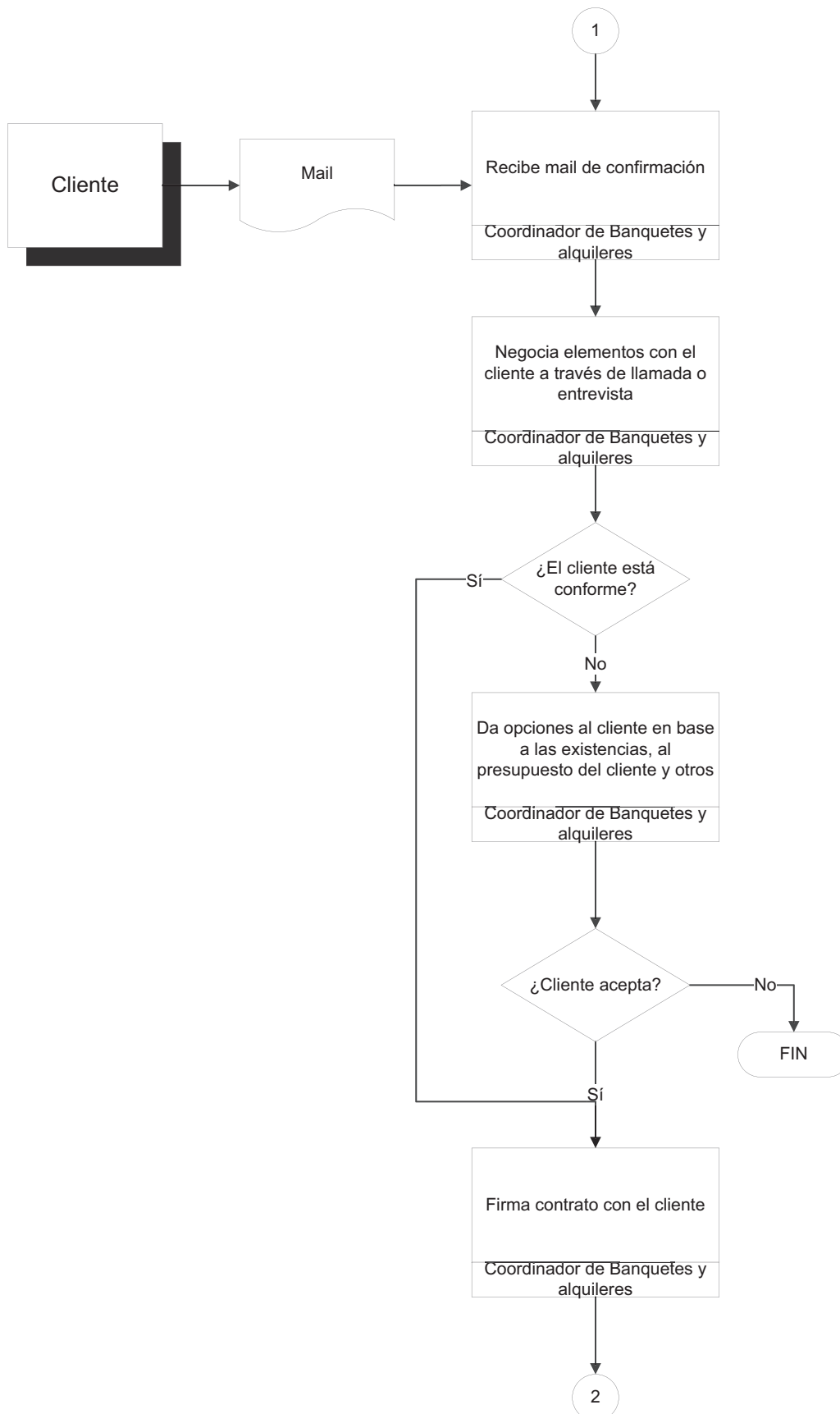
CÓDIGO
COM-01

Proceso:

TOMA DE PEDIDO

Edición No. 01

Pág. 2 de 5





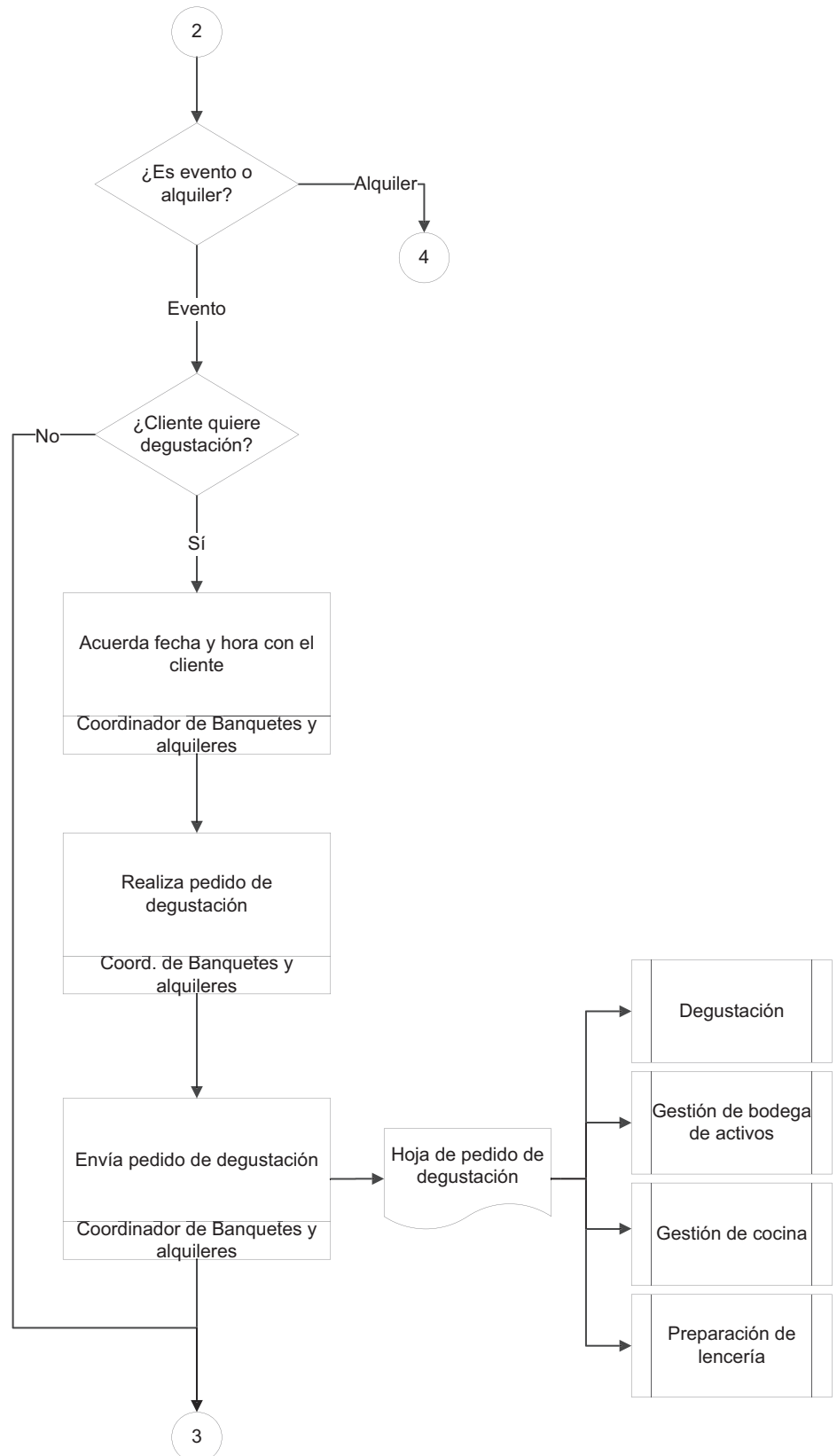
CÓDIGO
COM-01

Proceso:

TOMA DE PEDIDO

Edición No. 01

Pág. 3 de 5





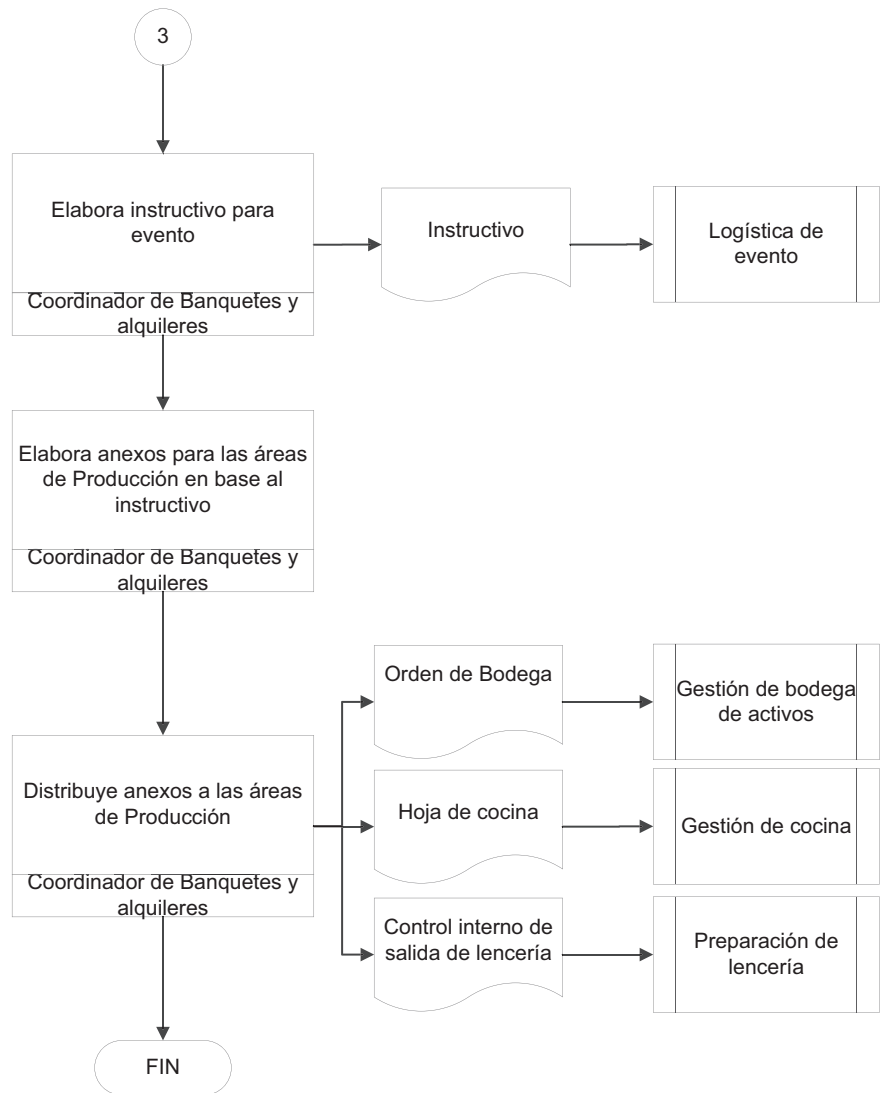
CÓDIGO
COM-01

Proceso:

TOMA DE PEDIDO

Edición No. 01

Pág. 4 de 5





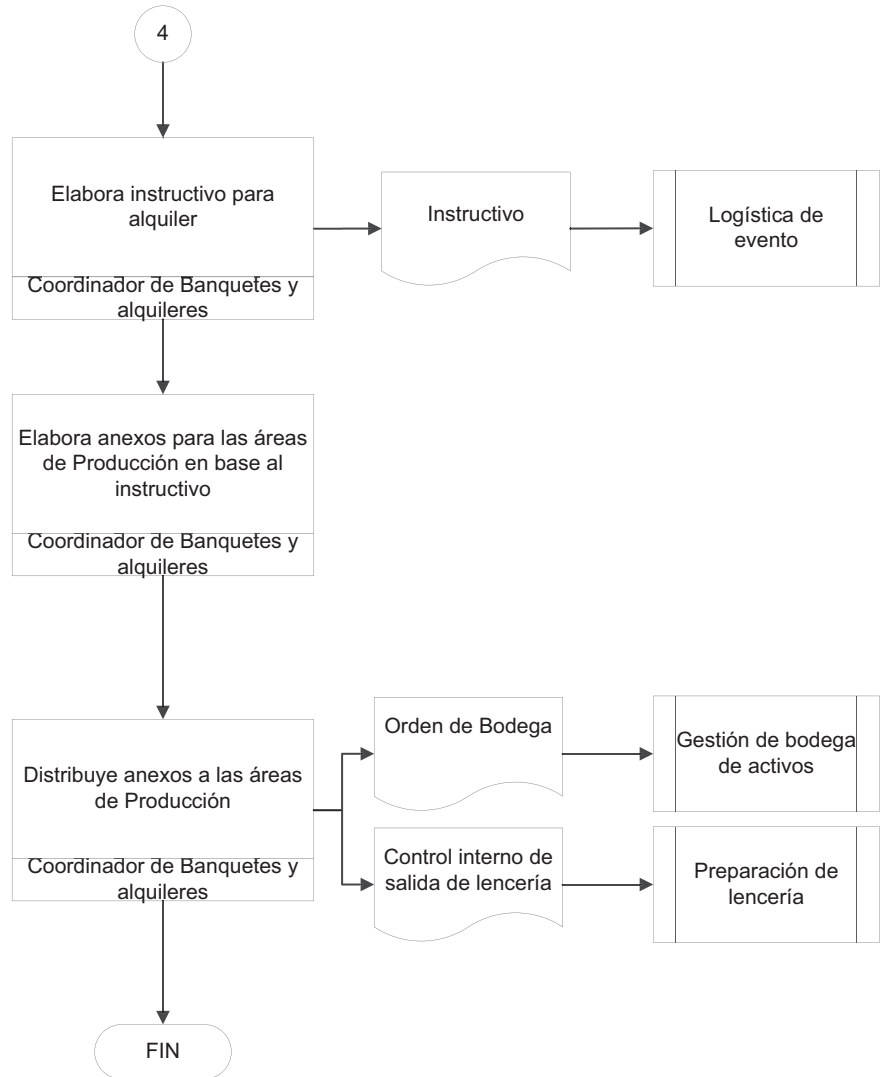
CÓDIGO
COM-01

Proceso:

TOMA DE PEDIDO

Edición No. 01

Pág. 5 de 5





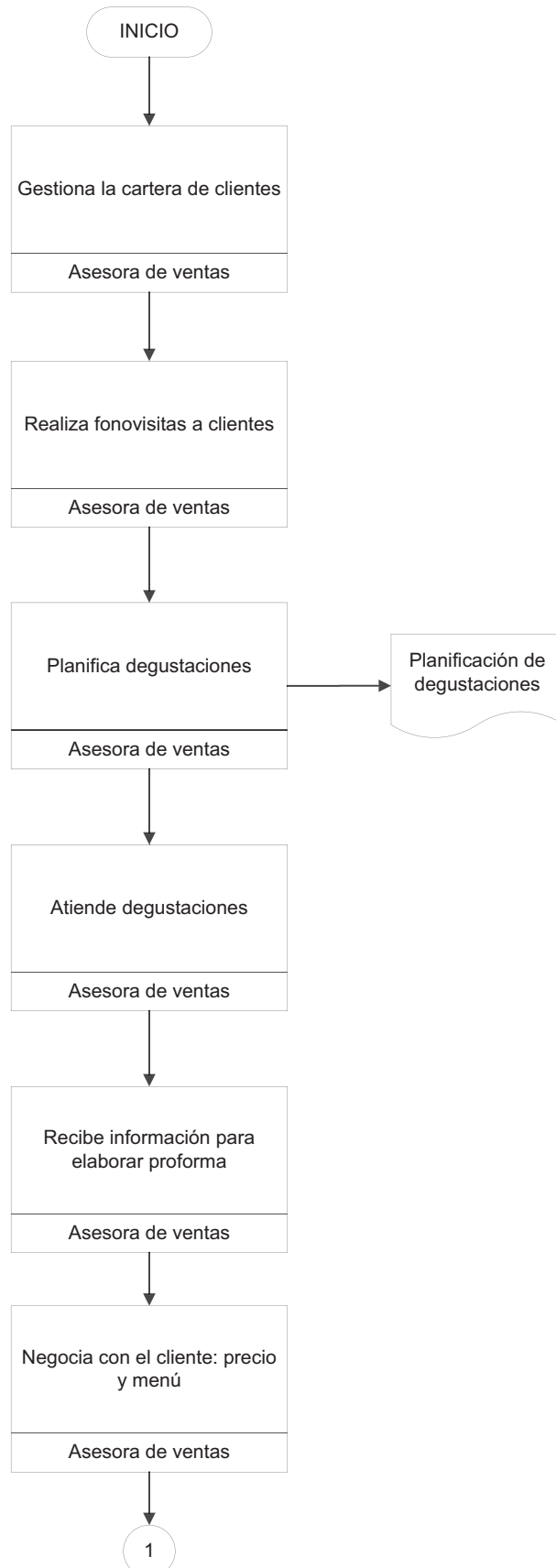
**CÓDIGO
COM-02**

Proceso:

VENTA

Edición No. 01

Pág. 1 de 2





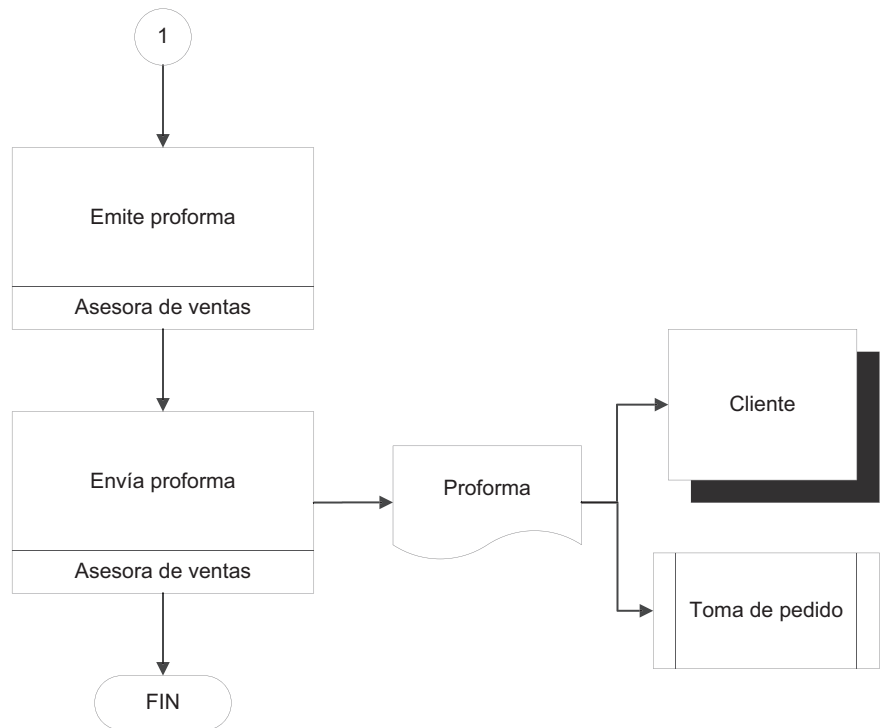
**CÓDIGO
COM-02**

Proceso:

VENTA

Edición No. 01

Pág. 2 de 2





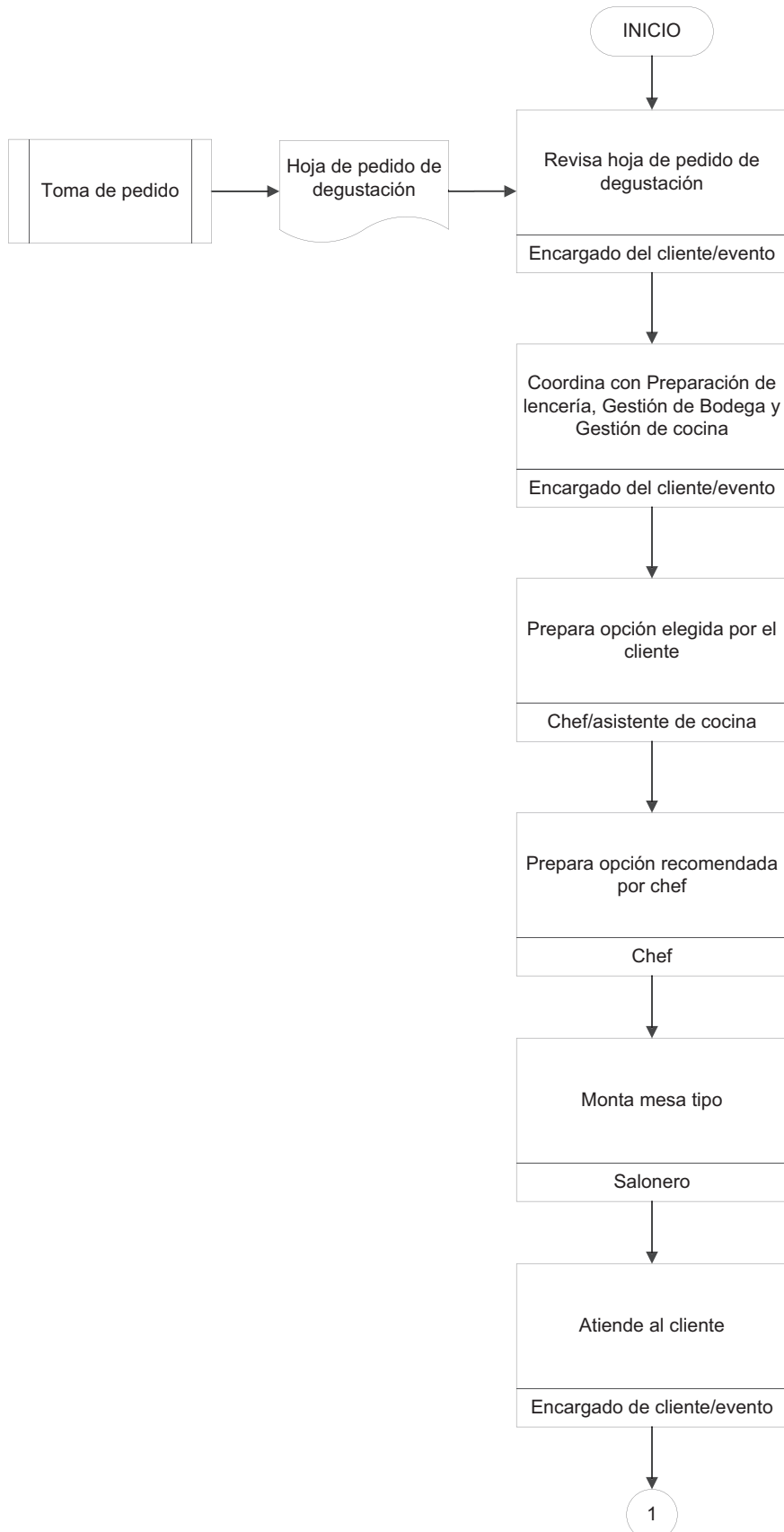
CÓDIGO
COM-03

Proceso:

DEGUSTACIÓN

Edición No. 01

Pág. 1 de 2





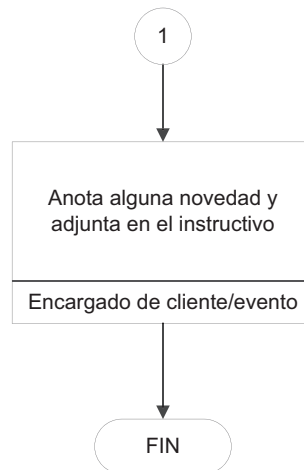
CÓDIGO

Proceso:

DEGUSTACIÓN

Edición No. 01

Pág. 2 de 2





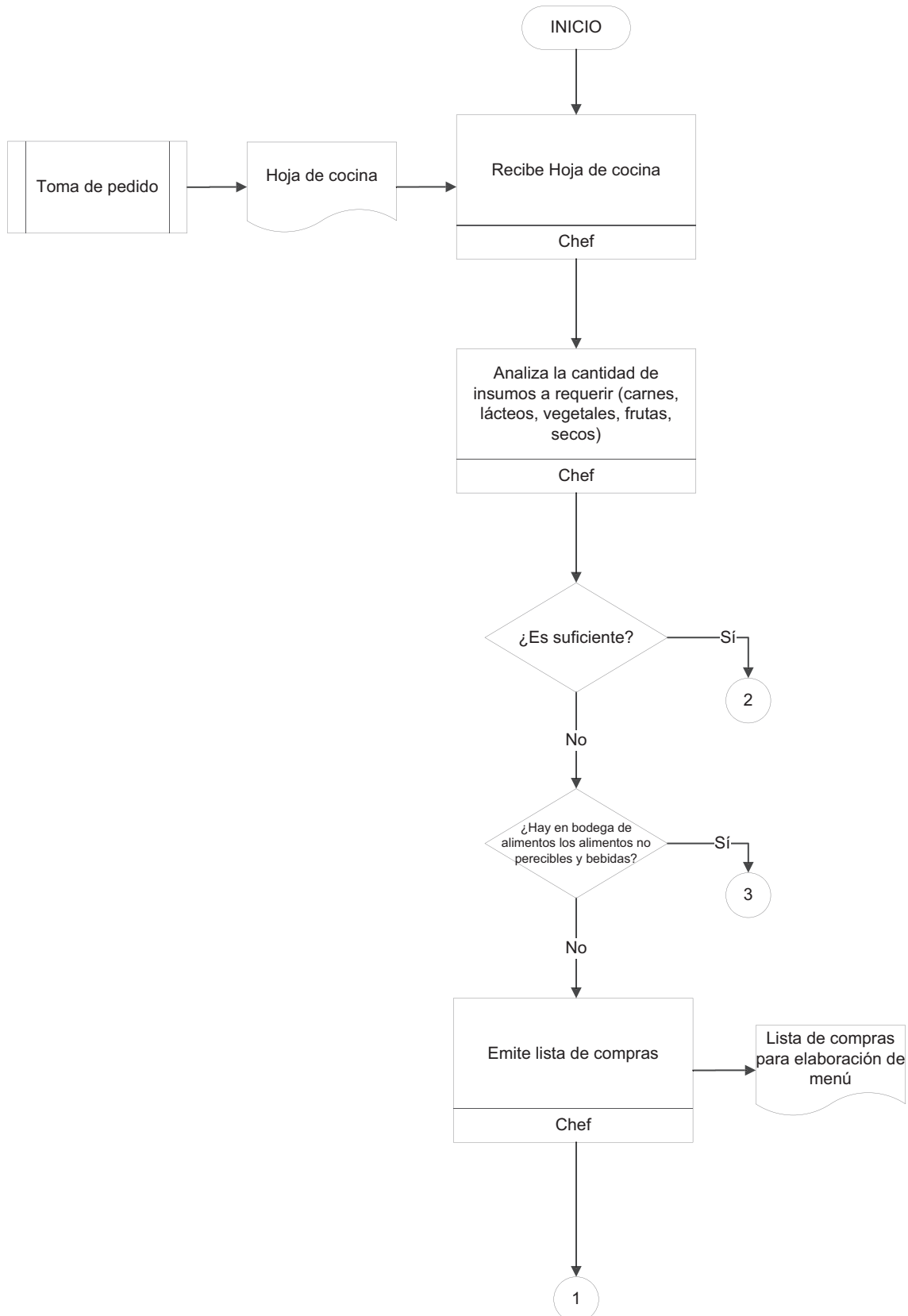
CÓDIGO
PRO-01

Proceso:

GESTIÓN DE COCINA

Edición No. 01

Pág. 1 de 3





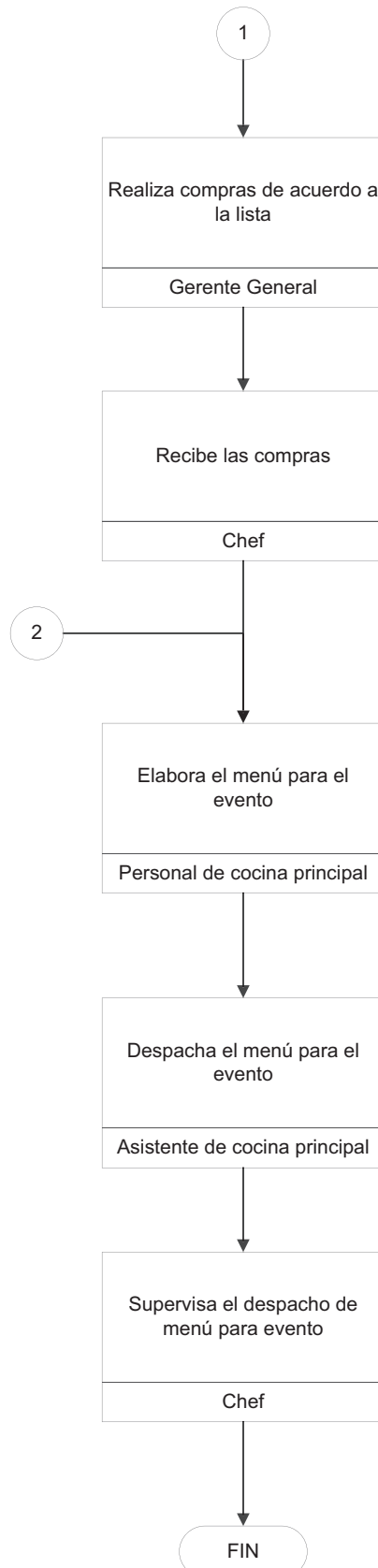
**CÓDIGO
PRO-01**

Proceso:

GESTIÓN DE COCINA

Edición No. 01

Pág. 2 de 3





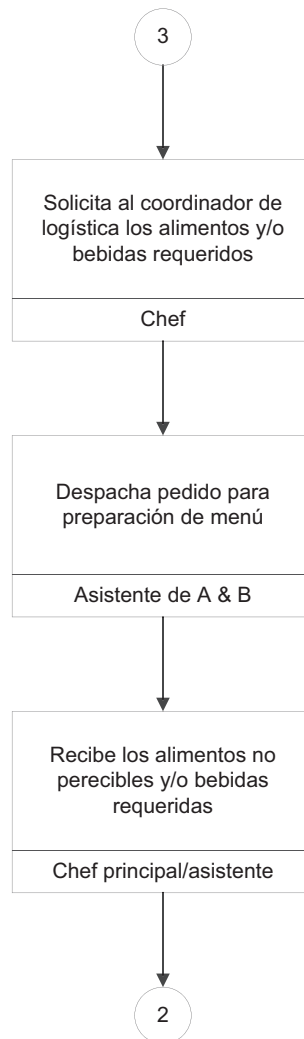
**CÓDIGO
PRO-01**

Proceso:

GESTIÓN DE COCINA

Edición No. 01

Pág. 3 de 3





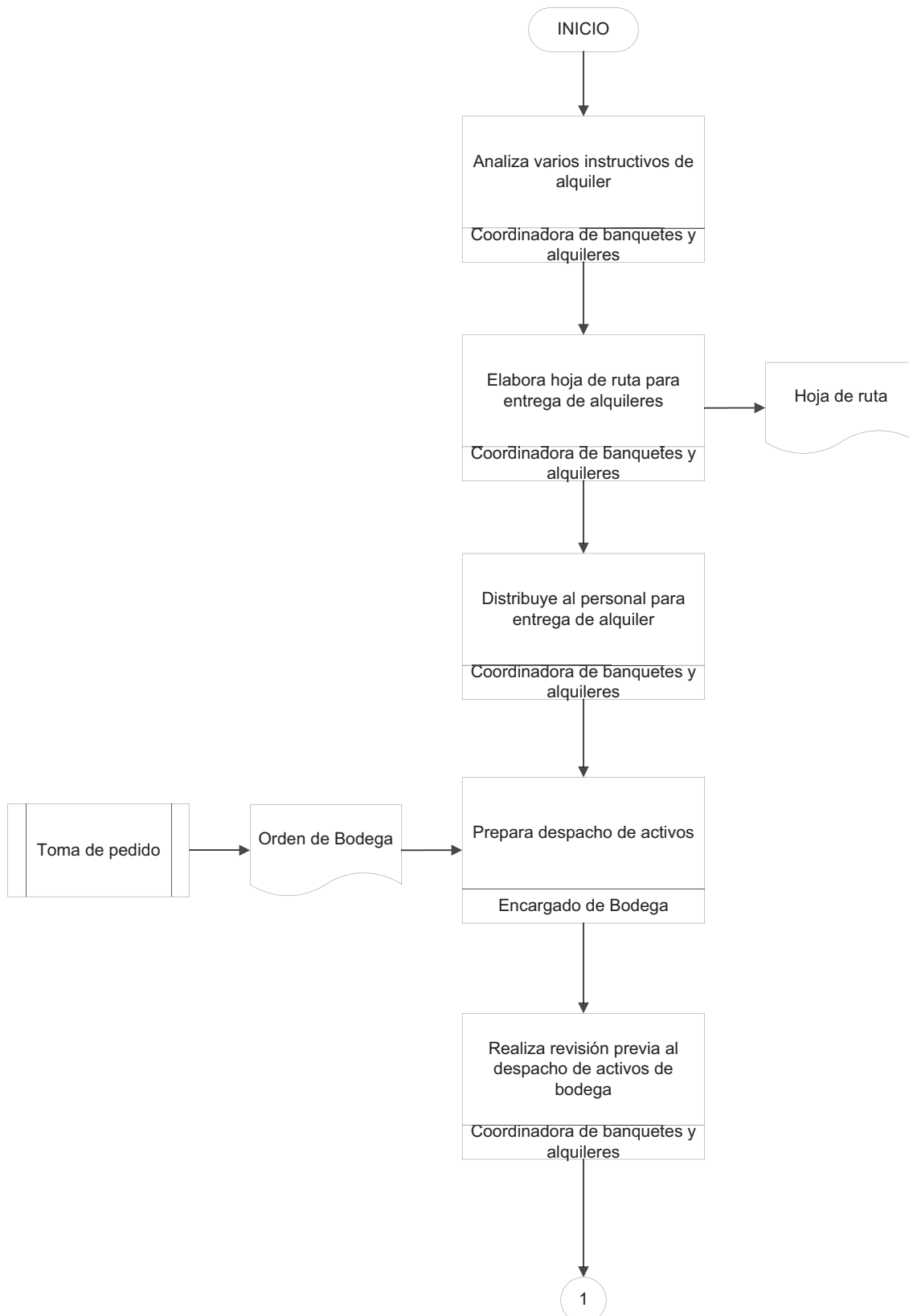
**CÓDIGO
COM-02**

Proceso:

LOGÍSTICA DE ALQUILERES

Edición No. 01

Pág. 1 de 5





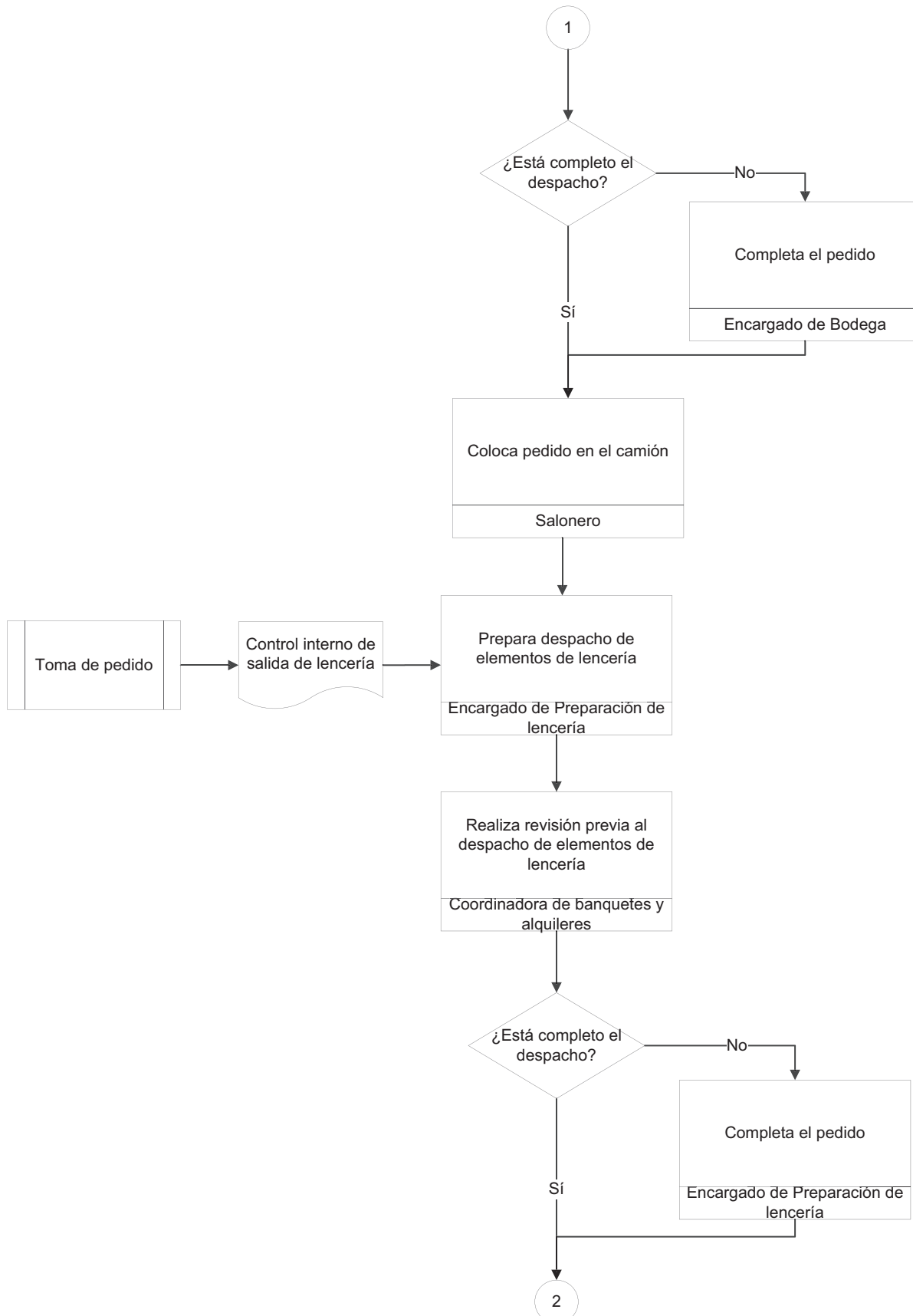
CÓDIGO
COM-02

Proceso:

LOGÍSTICA DE ALQUILERES

Edición No. 01

Pág. 2 de 5





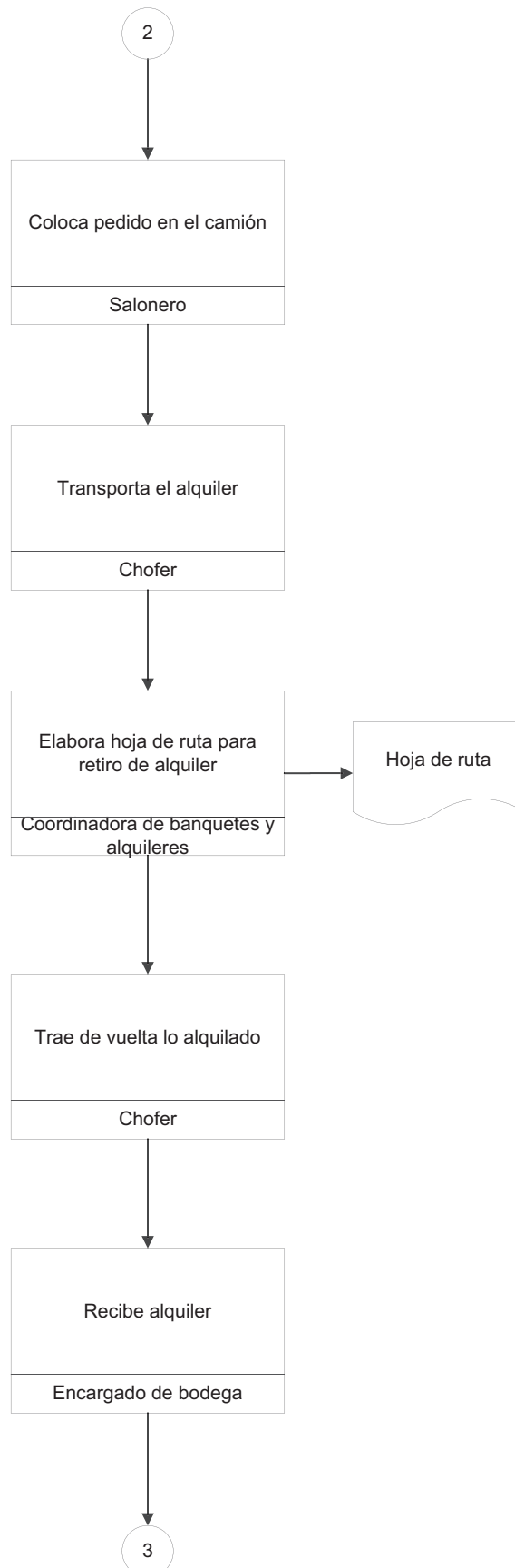
CÓDIGO
COM-02

Proceso:

LOGÍSTICA DE ALQUILERES

Edición No. 01

Pág. 3 de 5





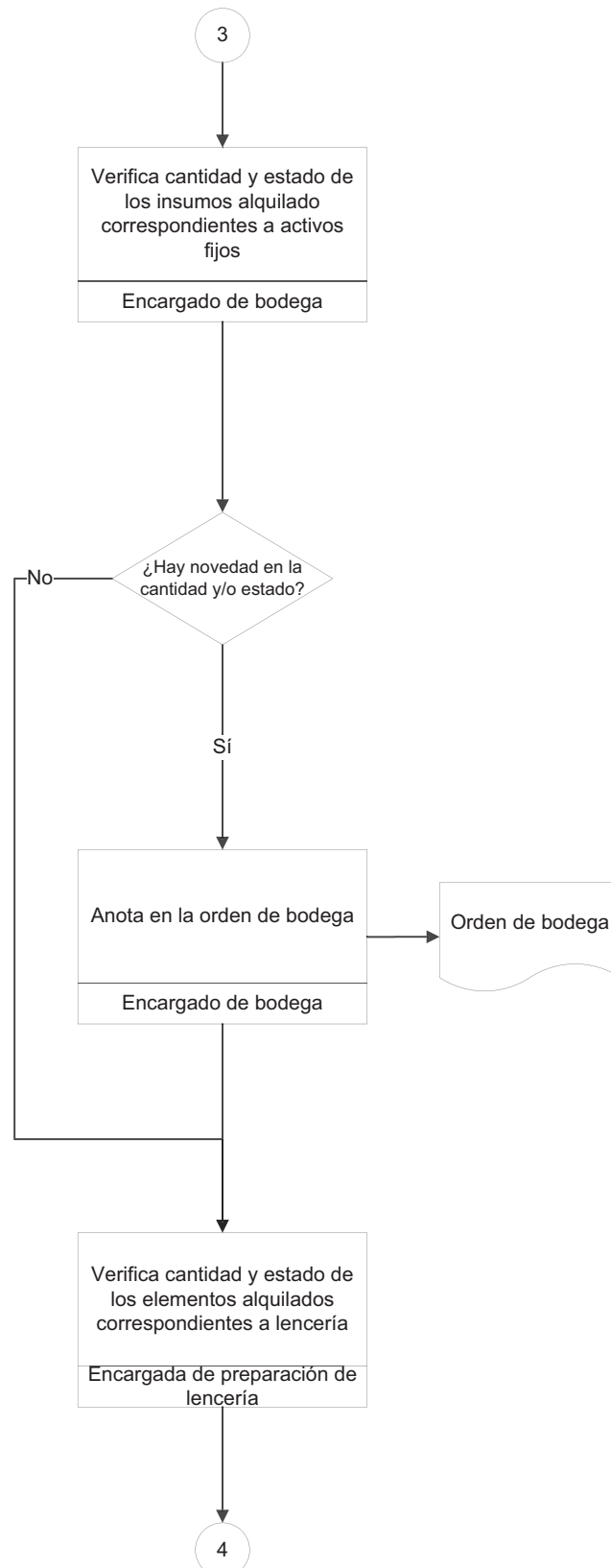
CÓDIGO
PRO-02

Proceso:

LOGÍSTICA DE ALQUILERES

Edición No. 01

Pág. 4 de 5





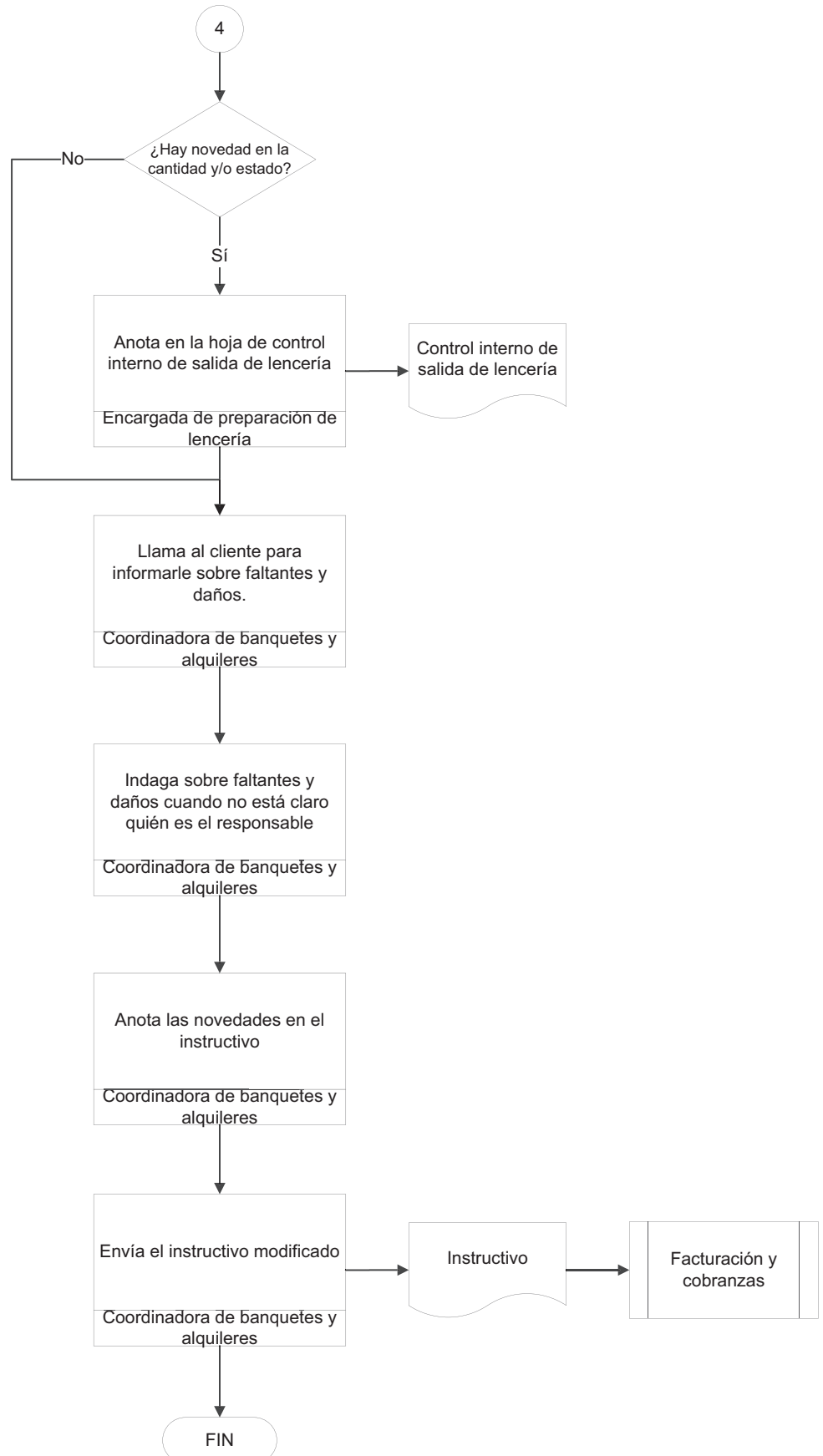
CÓDIGO
PRO-02

Proceso:

LOGÍSTICA DE ALQUILERES

Edición No. 01

Pág. 5 de 5





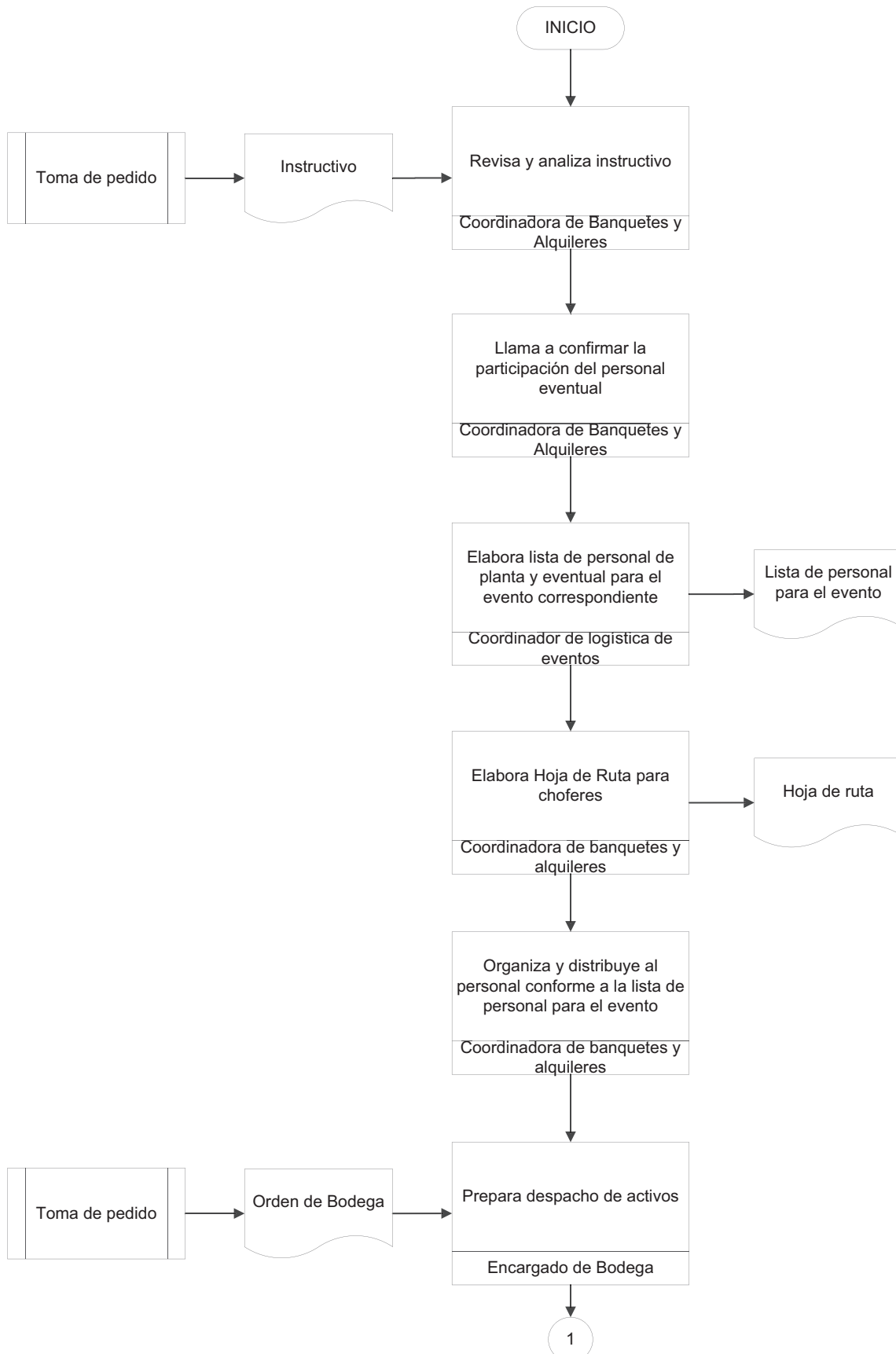
CÓDIGO
PRO-03

Proceso:

LOGÍSTICA DE EVENTO

Edición No. 01

Pág. 1 de 8





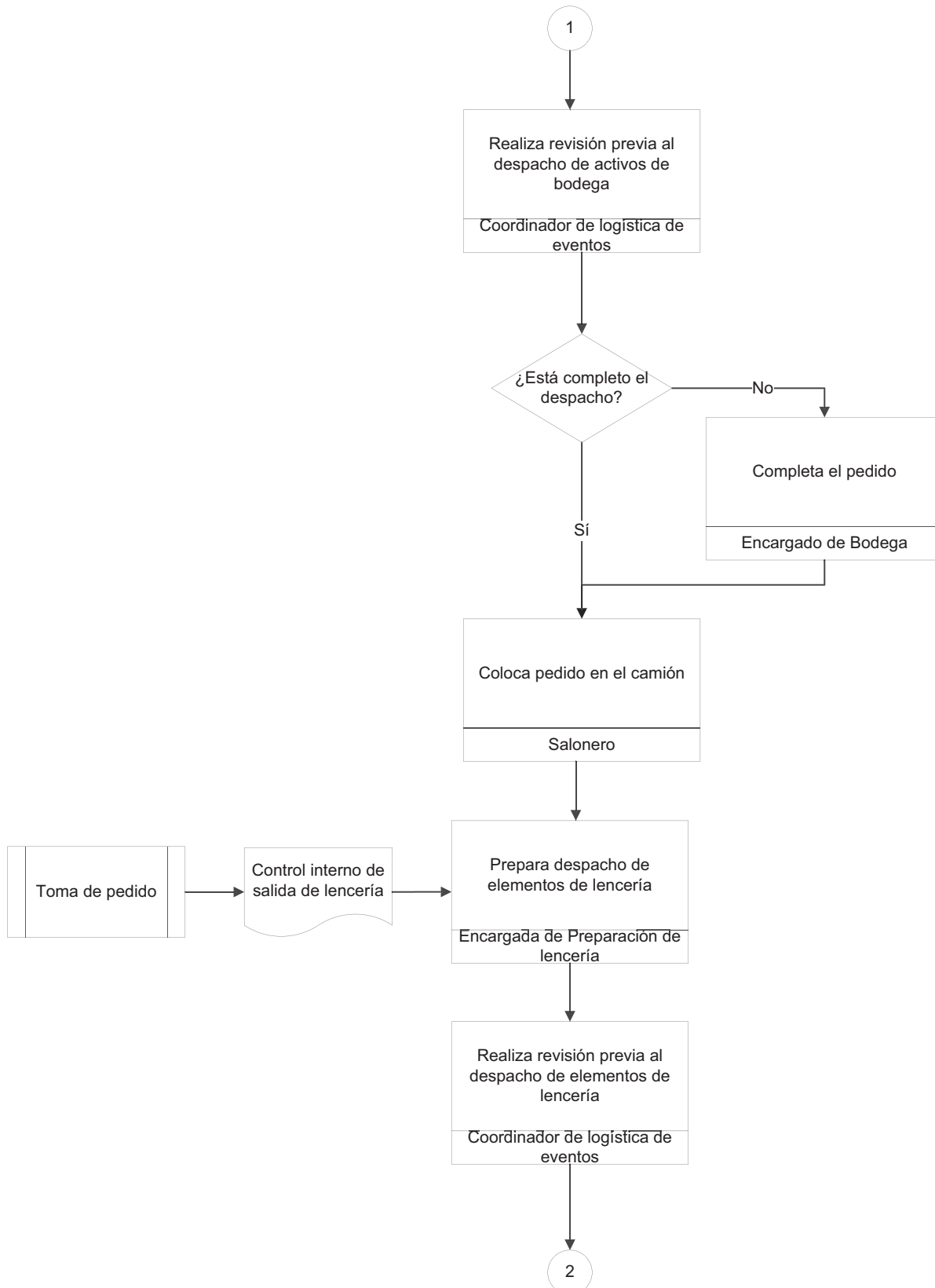
CÓDIGO
PRO-03

Proceso:

LOGÍSTICA DE EVENTO

Edición No. 01

Pág. 2 de 8





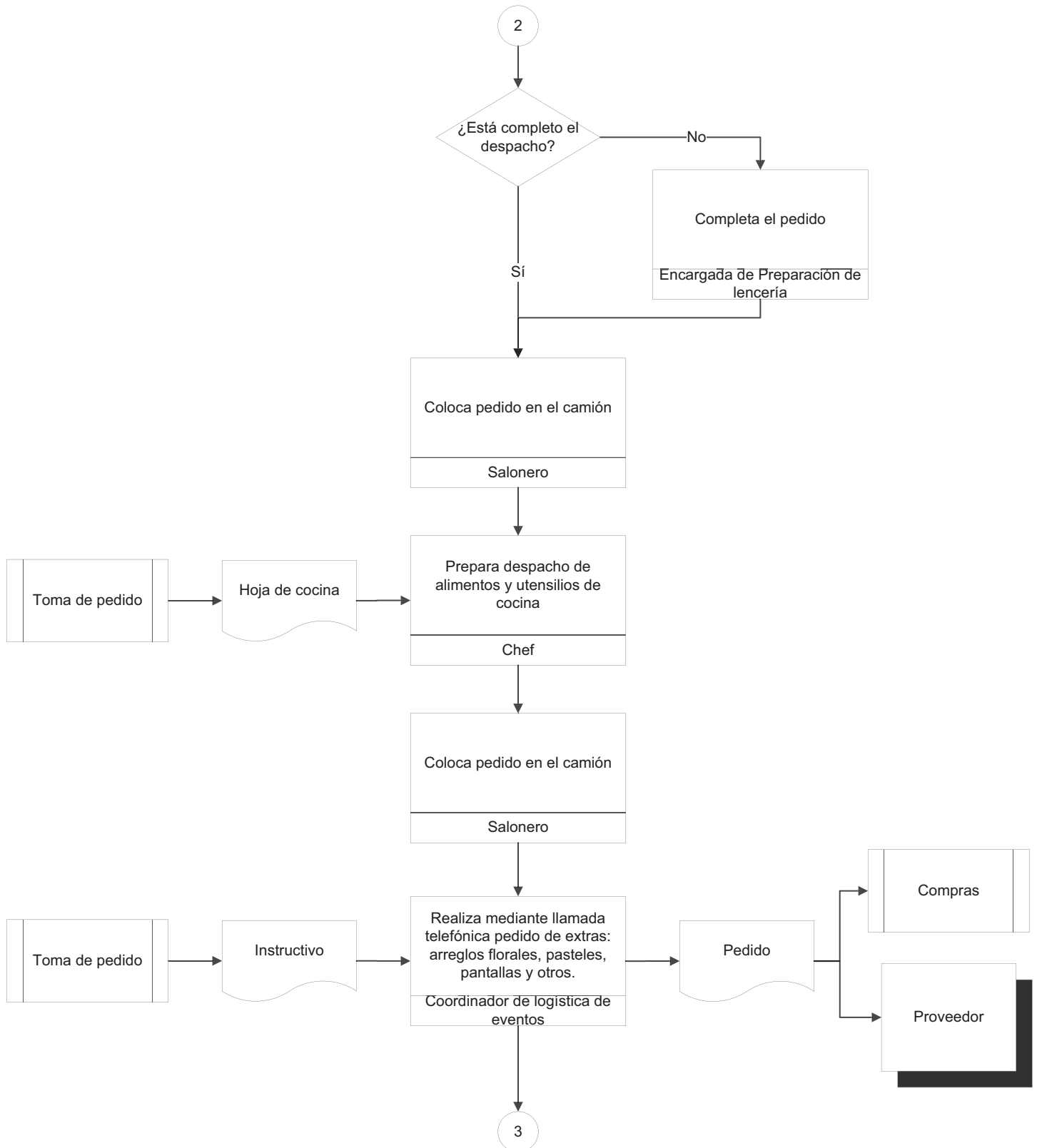
CÓDIGO
PRO-03

Proceso:

LOGÍSTICA DE EVENTO

Edición No. 01

Pág. 3 de 8





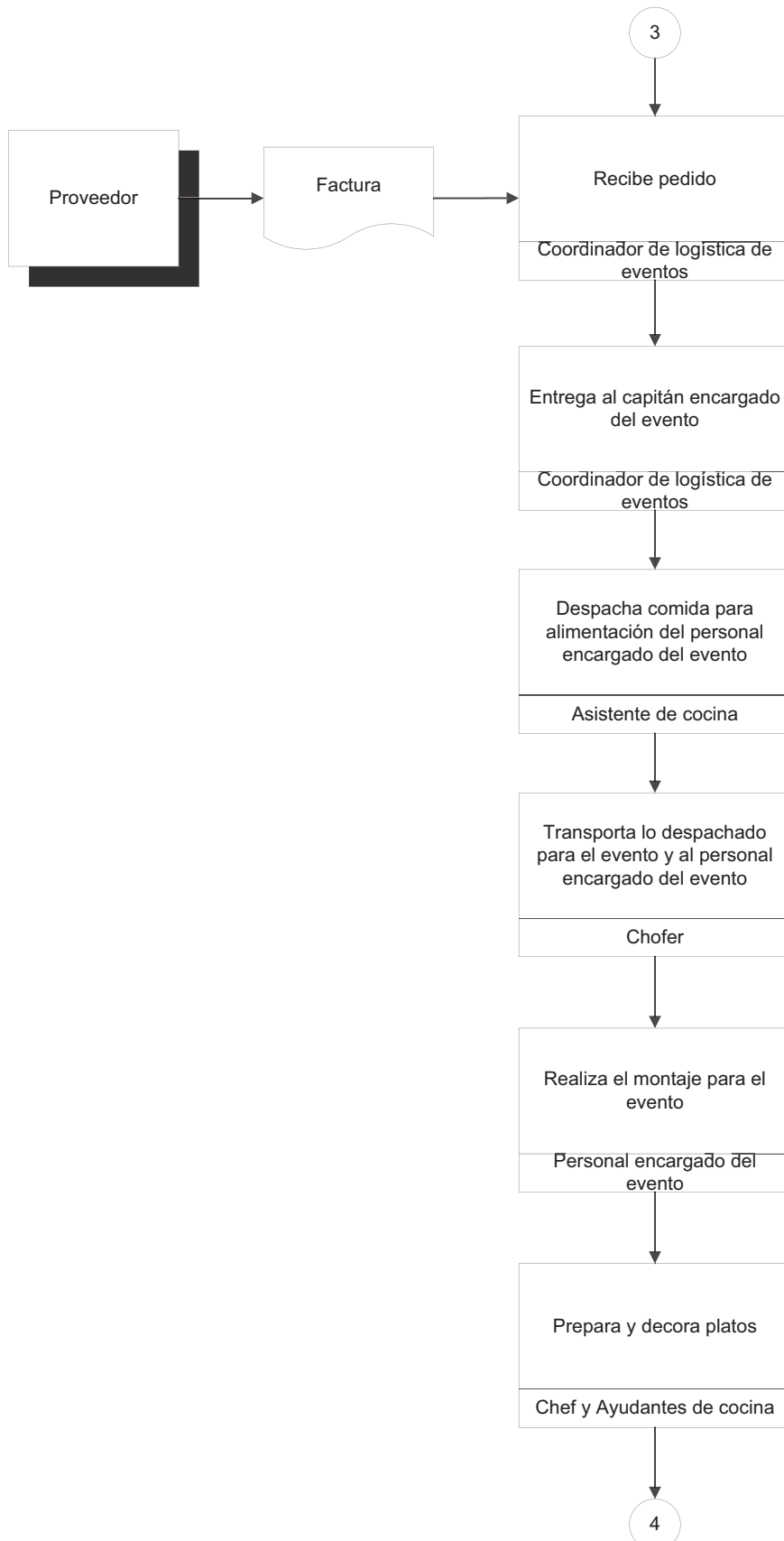
CÓDIGO
PRO-03

Proceso:

LOGÍSTICA DE EVENTO

Edición No. 01

Pág. 4 de 8





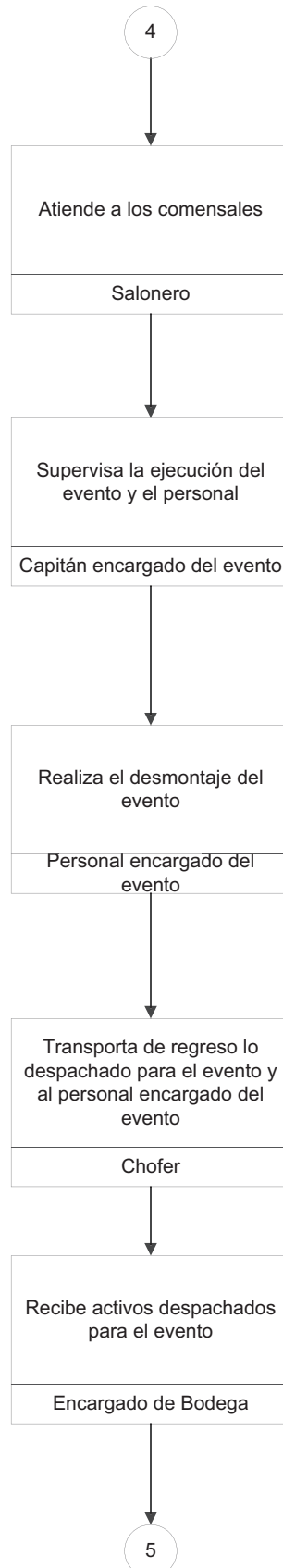
**CÓDIGO
PRO-03**

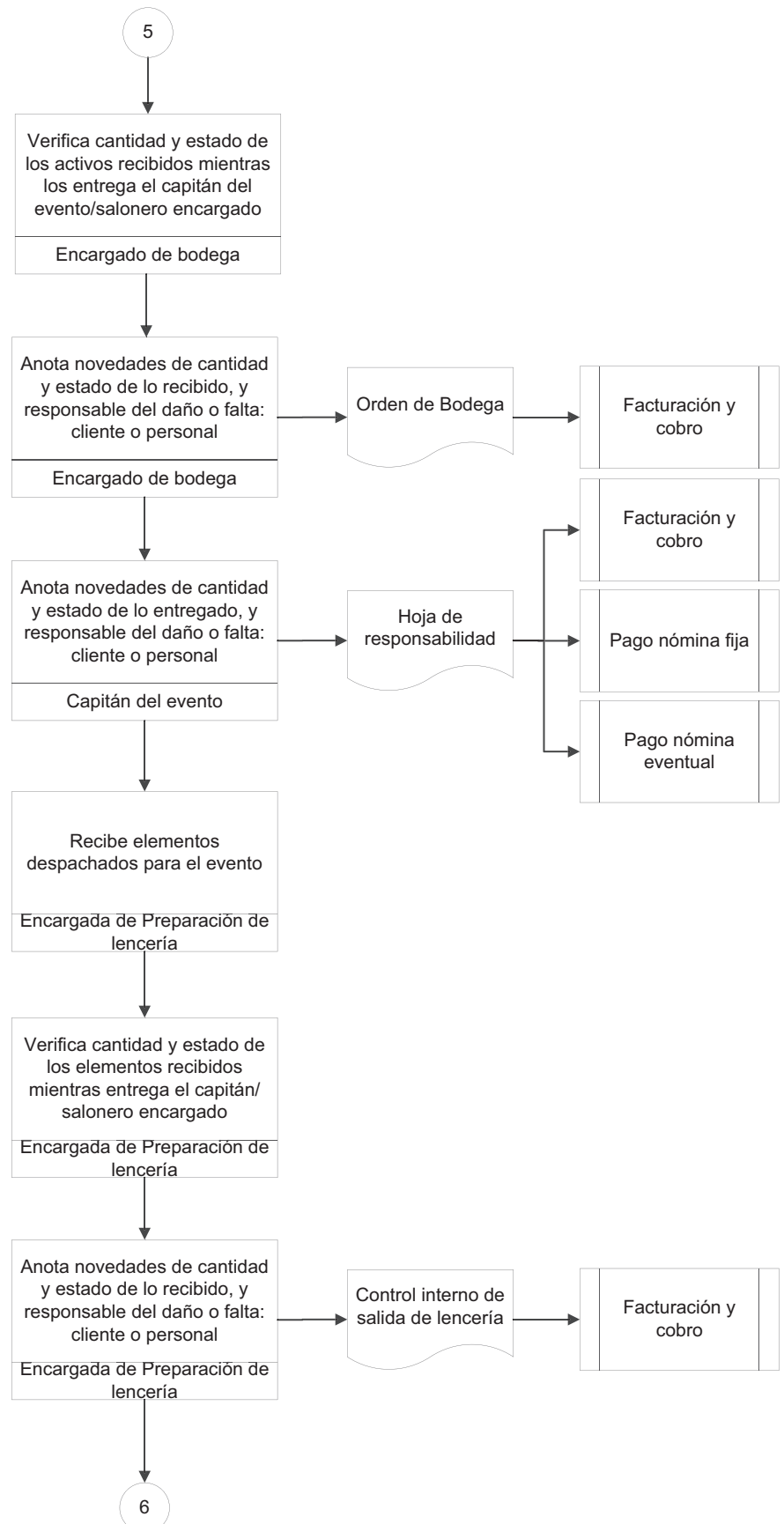
Proceso:

LOGÍSTICA DE EVENTO

Edición No. 01

Pág. 5 de 8



**CÓDIGO
PRO-03****Proceso:****LOGÍSTICA DE EVENTO****Edición No. 01****Pág. 6 de 8**



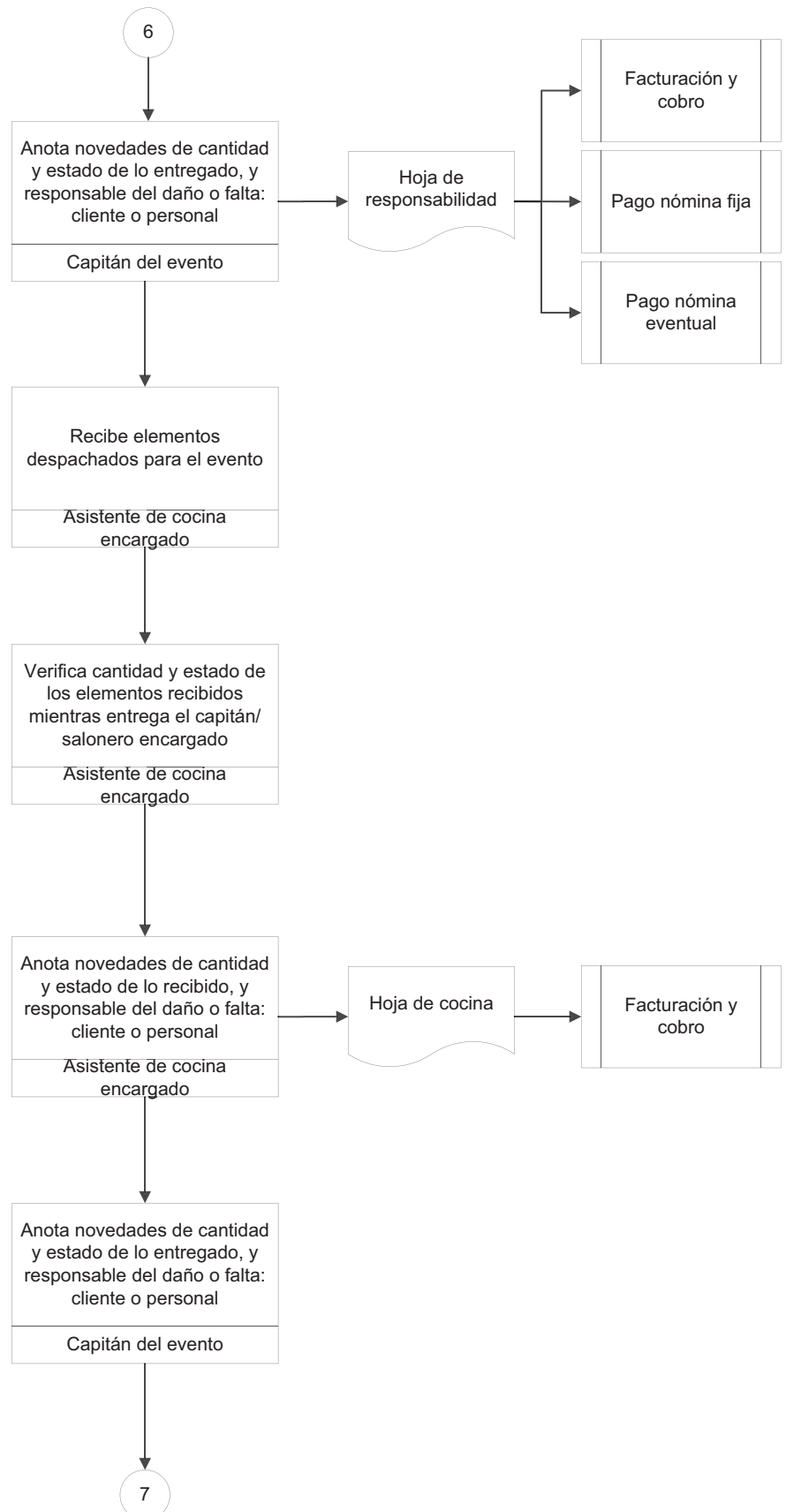
CÓDIGO
PRO-03

Proceso:

LOGÍSTICA DE EVENTO

Edición No. 01

Pág. 7 de 8





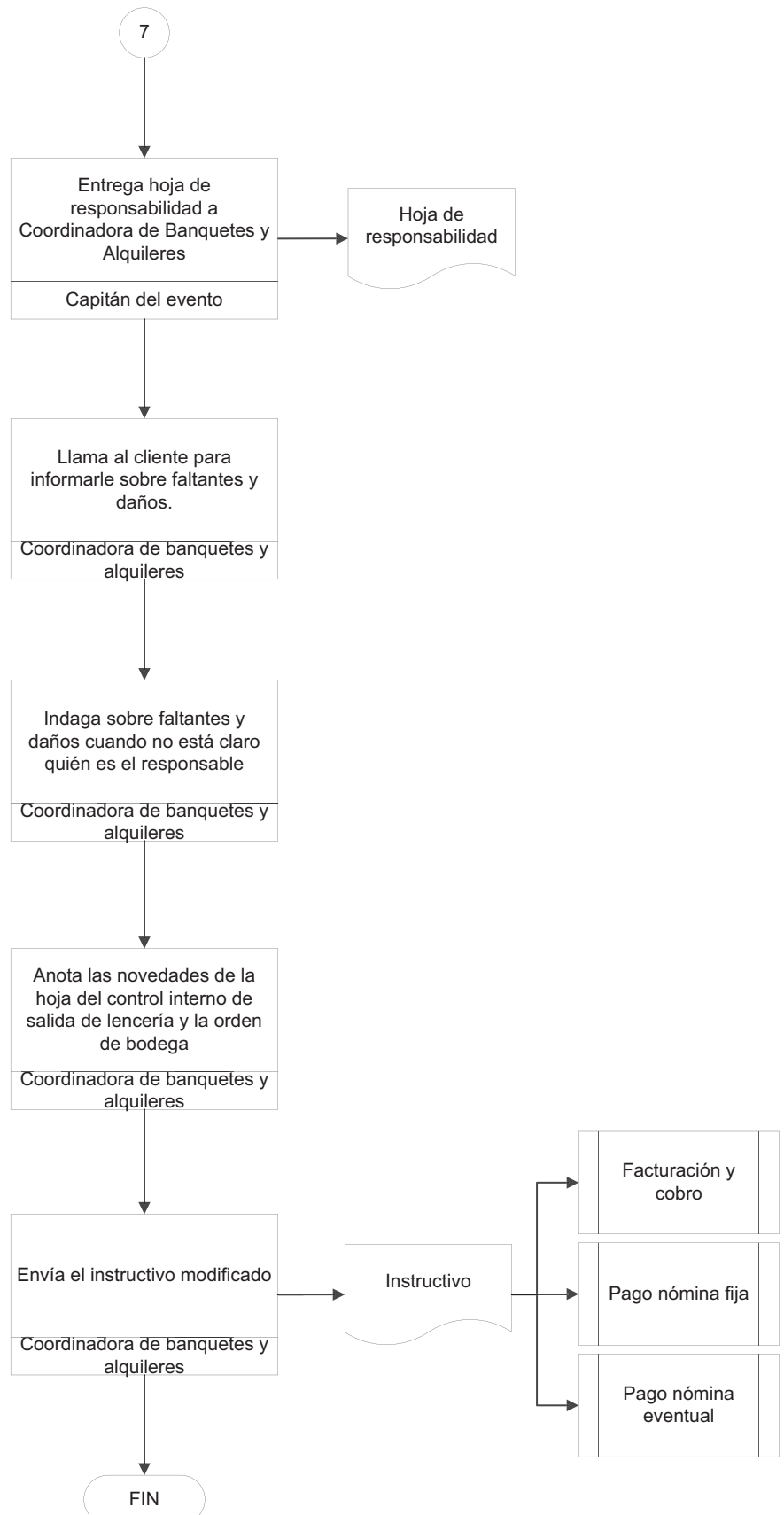
CÓDIGO
PRO-03

Proceso:

LOGÍSTICA DE EVENTO

Edición No. 01

Pág. 8 de 8





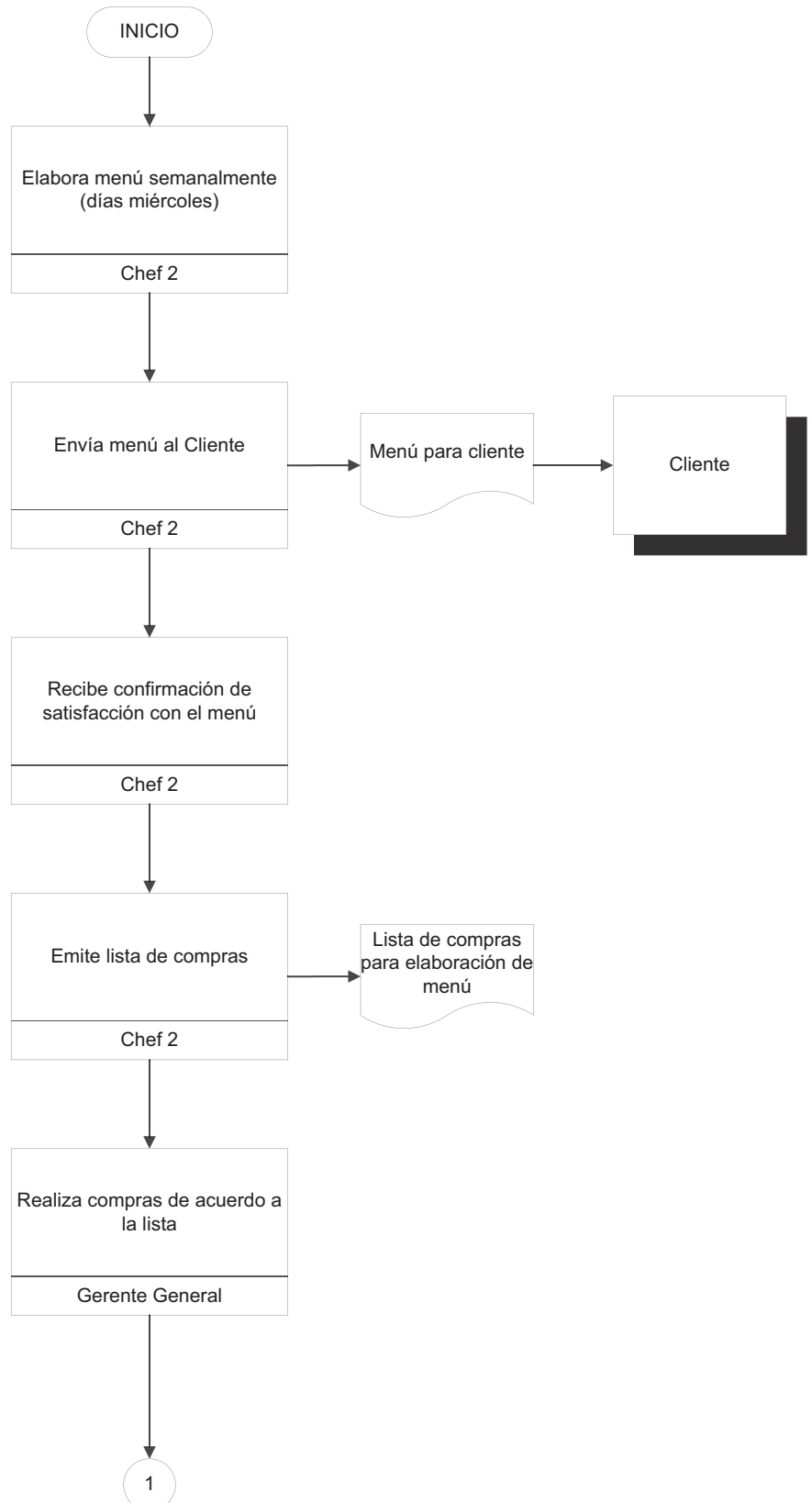
CÓDIGO
PRO-04

Proceso:

GESTIÓN DE CATERING

Edición No. 01

Pág. 1 de 4





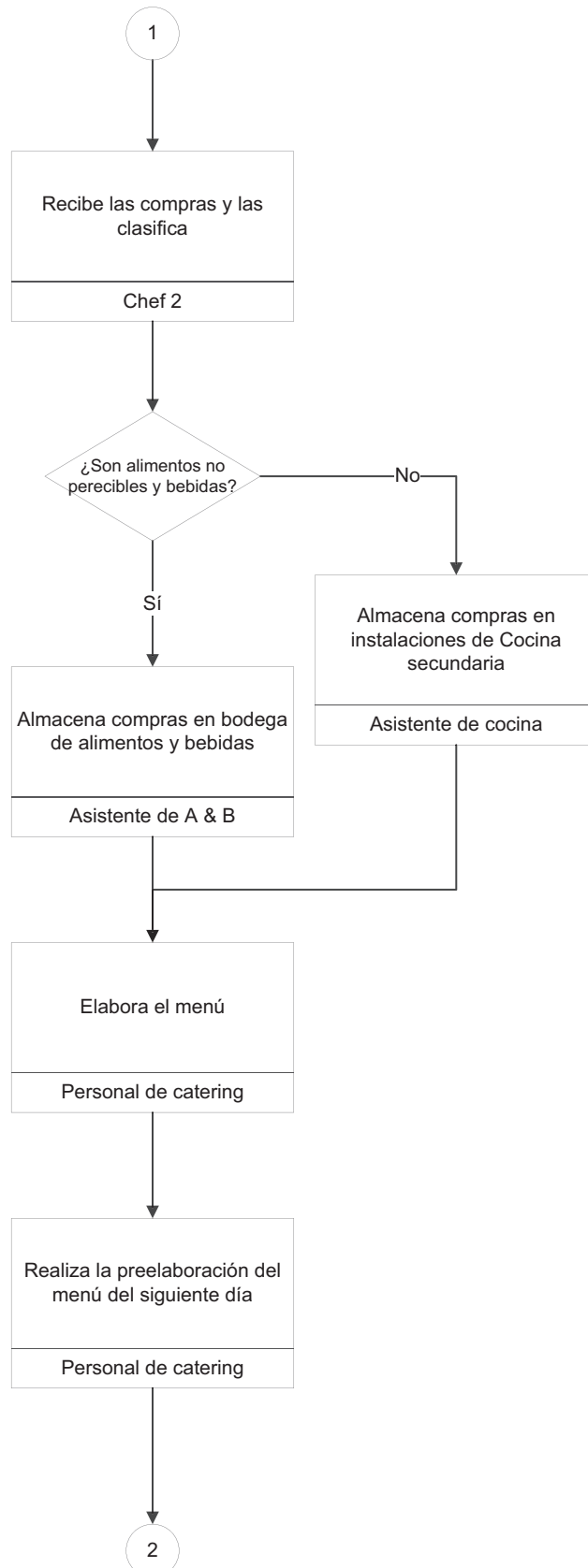
CÓDIGO
PRO-04

Proceso:

GESTIÓN DE CATERING

Edición No. 01

Pág. 2 de 4





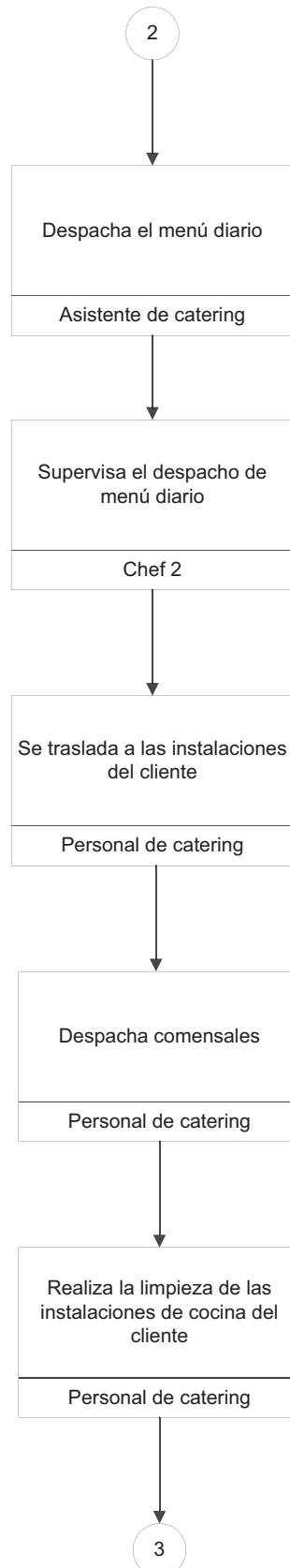
**CÓDIGO
PRO-04**

Proceso:

GESTIÓN DE CATERING

Edición No. 01

Pág. 3 de 4





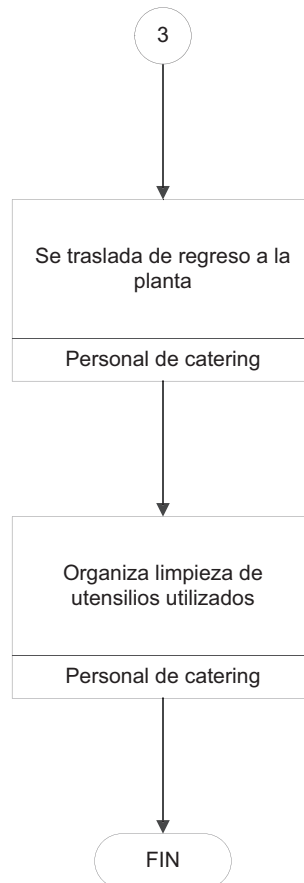
**CÓDIGO
PRO-04**

Proceso:

GESTIÓN DE CATERING

Edición No. 01

Pág. 4 de 4





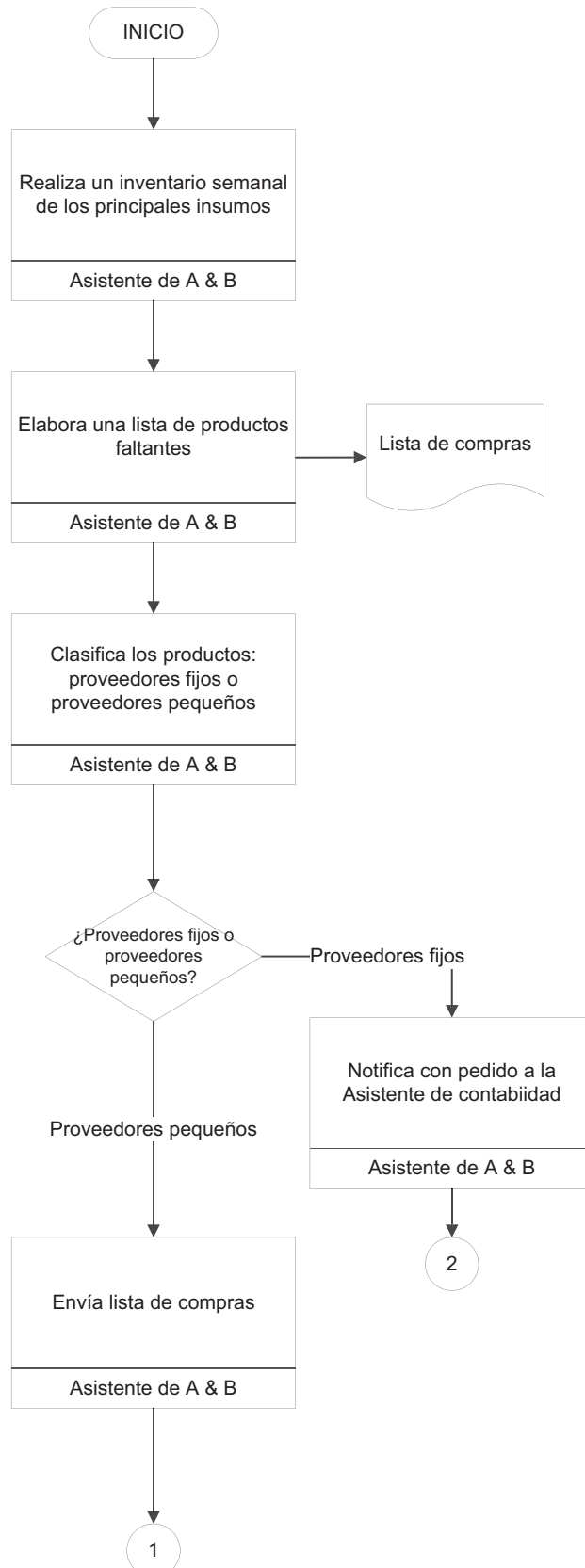
CÓDIGO
ABA-02

Proceso:

ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE INSUMOS

Edición No. 01

Pág. 1 de 2





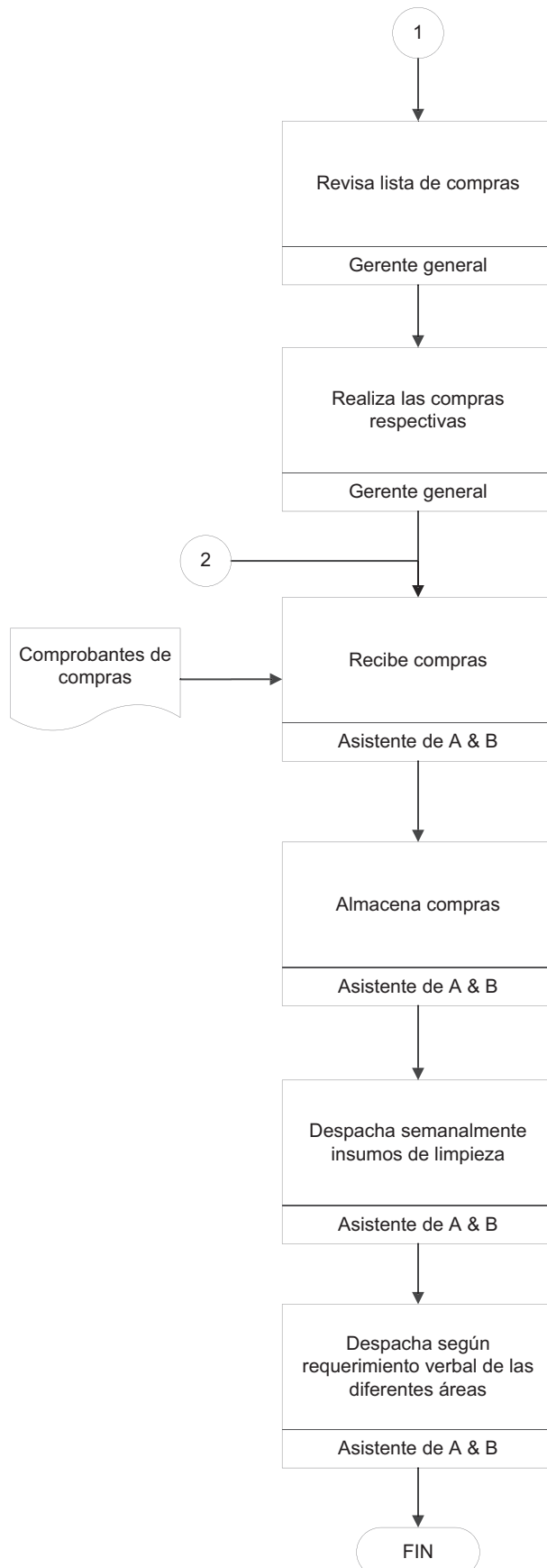
CÓDIGO
ABA-02

Proceso:

ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE INSUMOS

Edición No. 01

Pág. 2 de 2





CÓDIGO
ABA-01

Proceso:

COMPRAS A PROVEEDORES FIJOS

Edición No. 01

Pág. 1 de 2





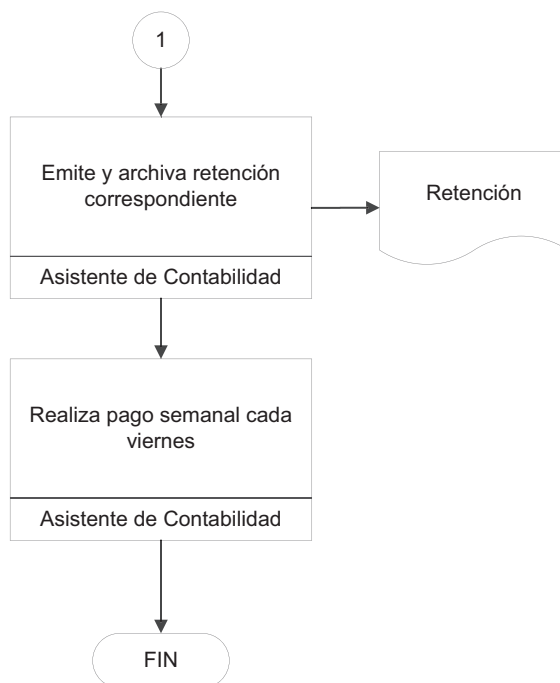
CÓDIGO
ABA-01

Proceso:

COMPRAS A PROVEEDORES FIJOS

Edición No. 01

Pág. 2 de 2





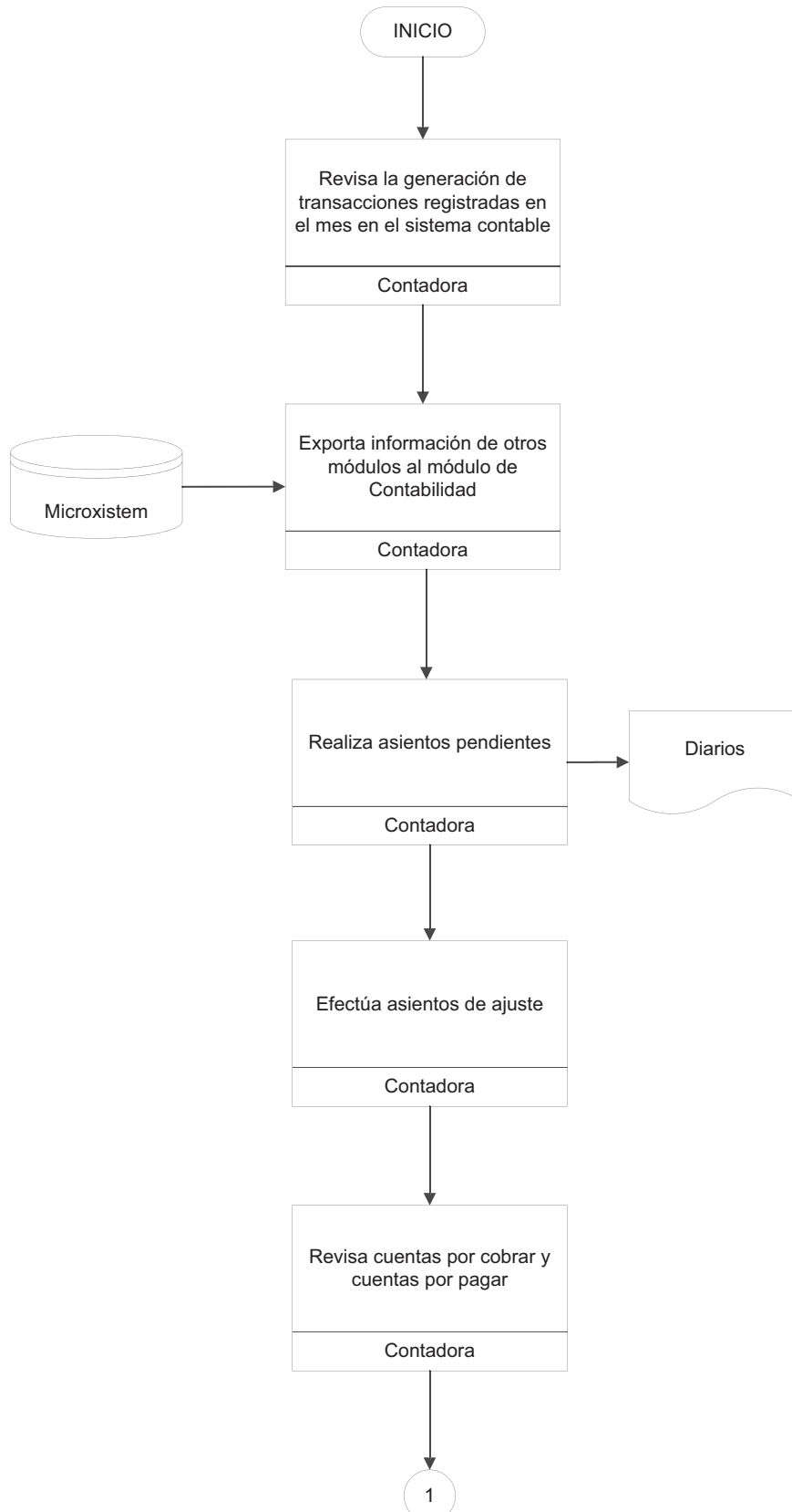
CÓDIGO
GFT-01

Proceso:

CONTABILIDAD

Edición No. 01

Pág. 1 de 4





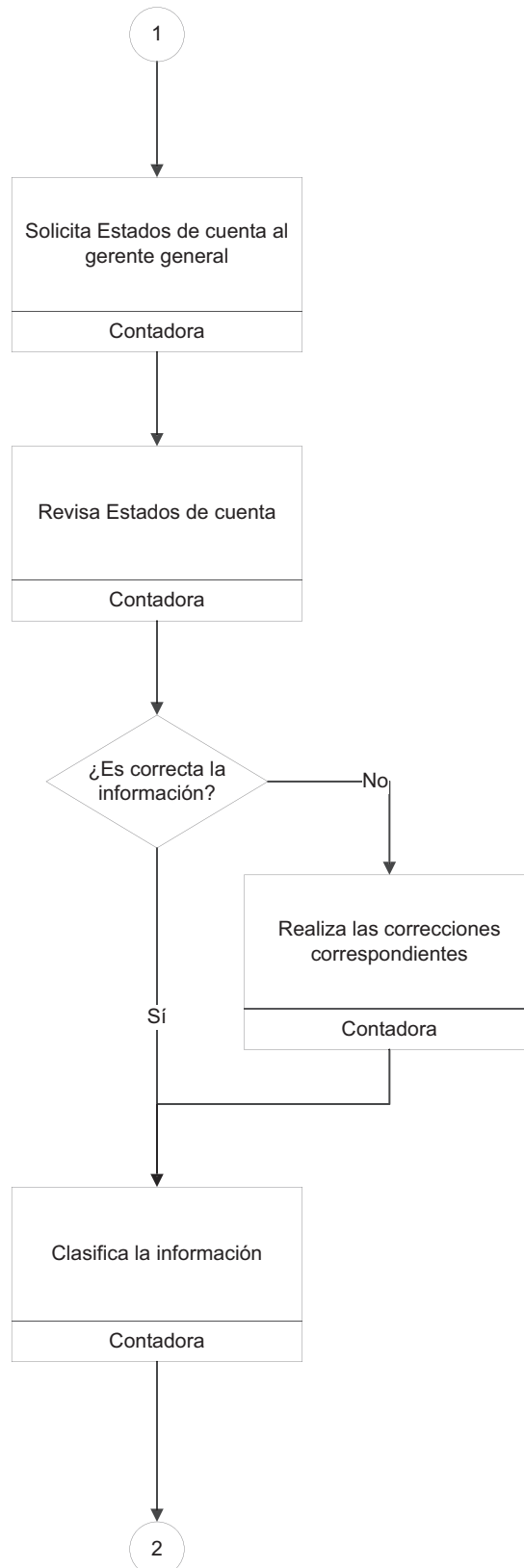
CÓDIGO
GFT-01

Proceso:

CONTABILIDAD

Edición No. 01

Pág. 2 de 4





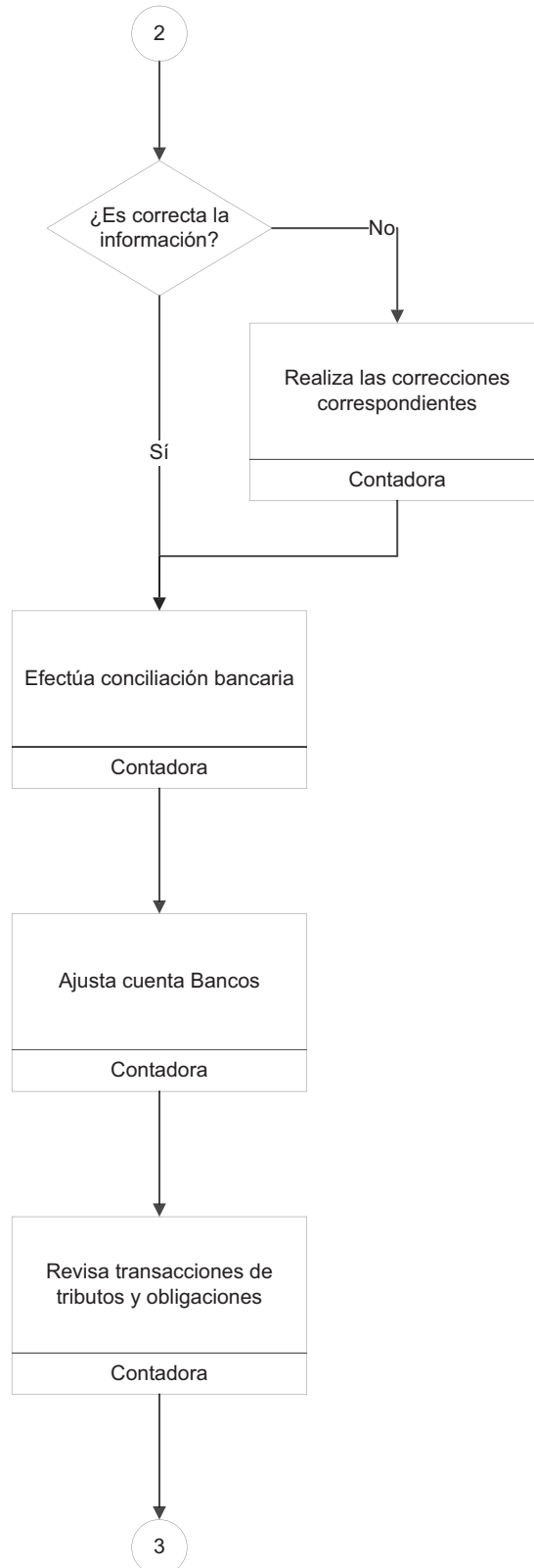
CÓDIGO
GFT-01

Proceso:

CONTABILIDAD

Edición No. 01

Pág. 3 de 4





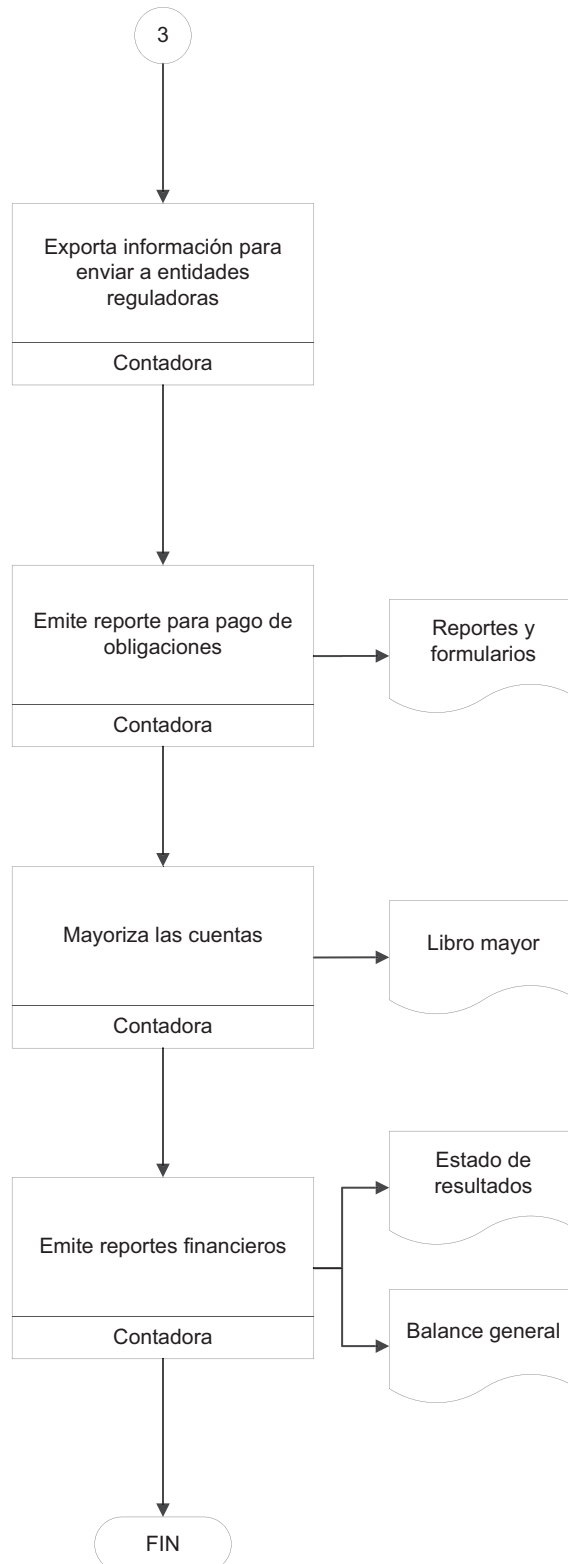
CÓDIGO
GFT-01

Proceso:

CONTABILIDAD

Edición No. 01

Pág. 4 de 4





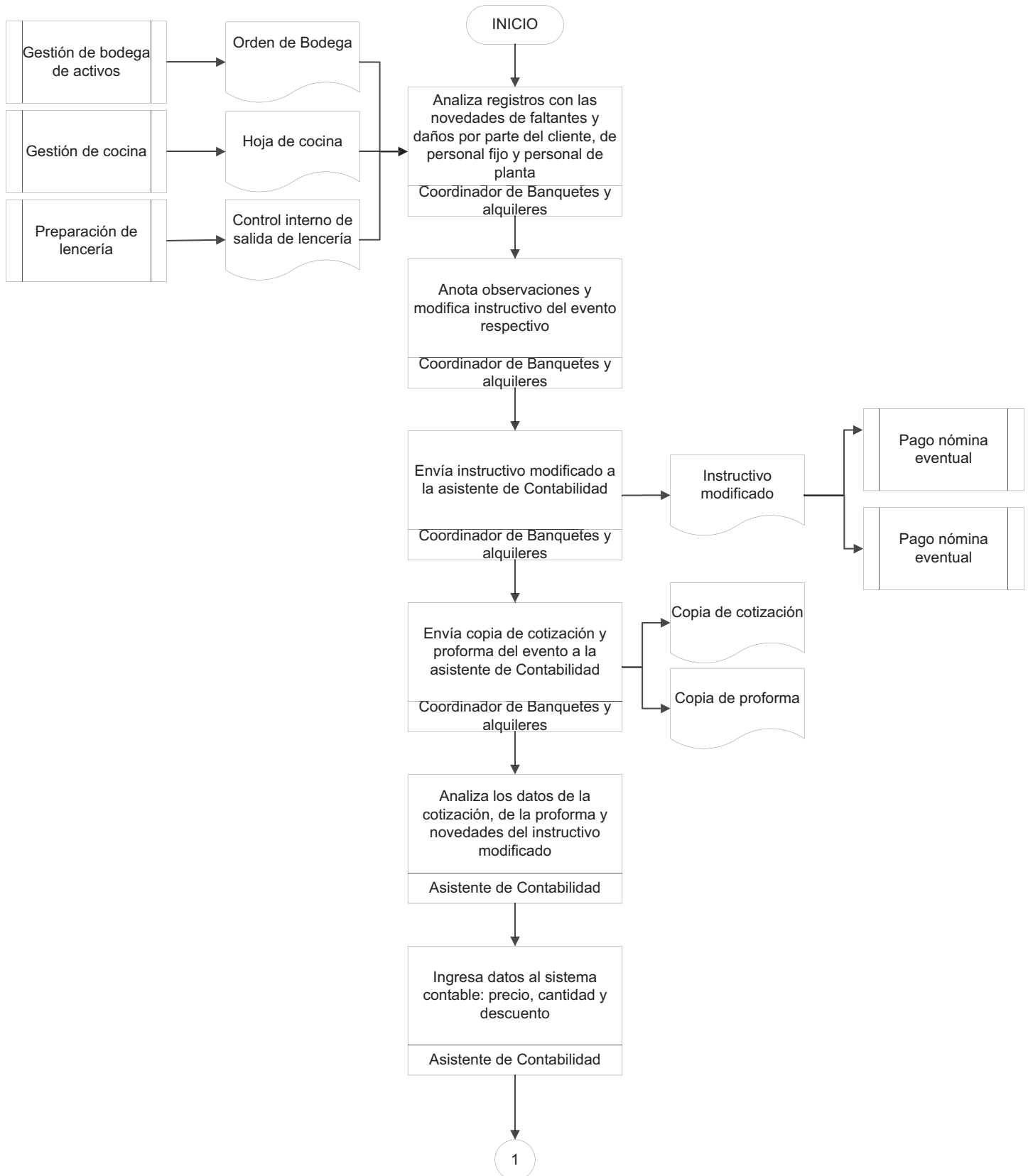
CÓDIGO
GFT-02

Proceso:

FACTURACIÓN Y COBRO

Edición No. 01

Pág. 1 de 4





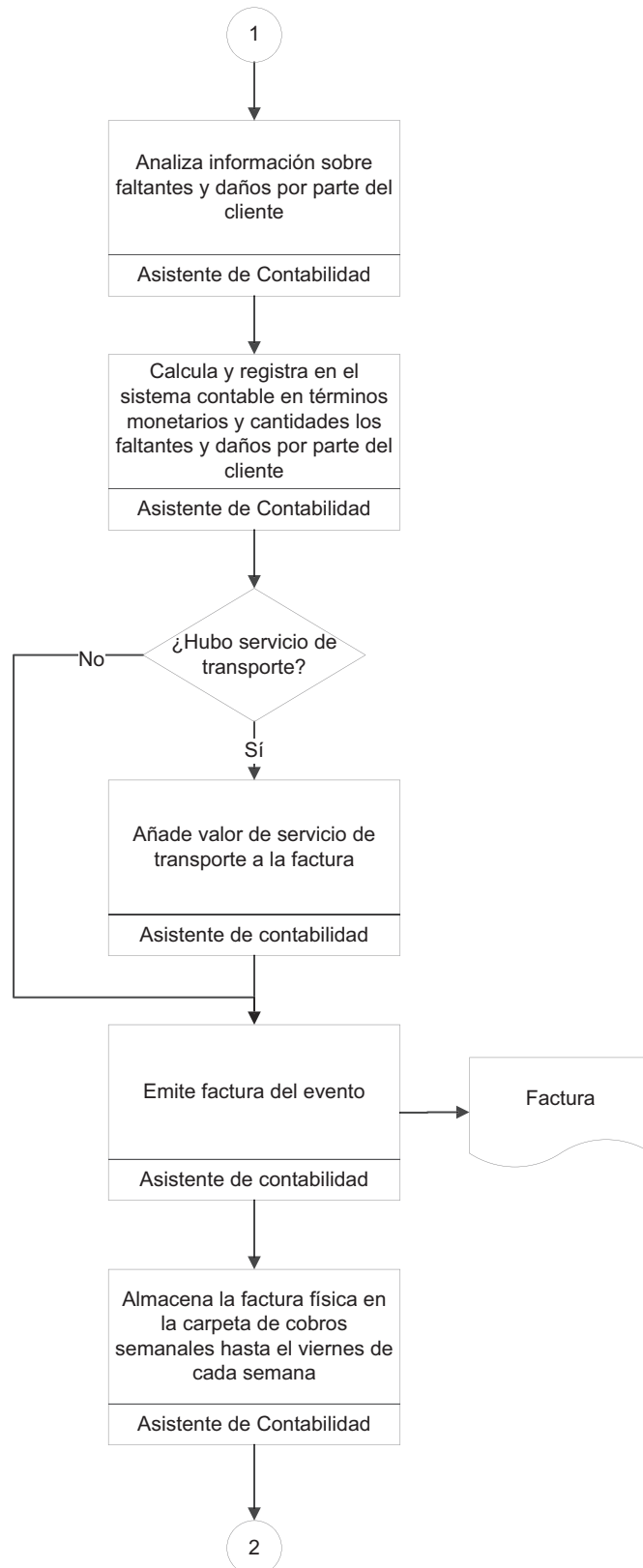
CÓDIGO
GFT-02

Proceso:

FACTURACIÓN Y COBRO

Edición No. 01

Pág. 2 de 4





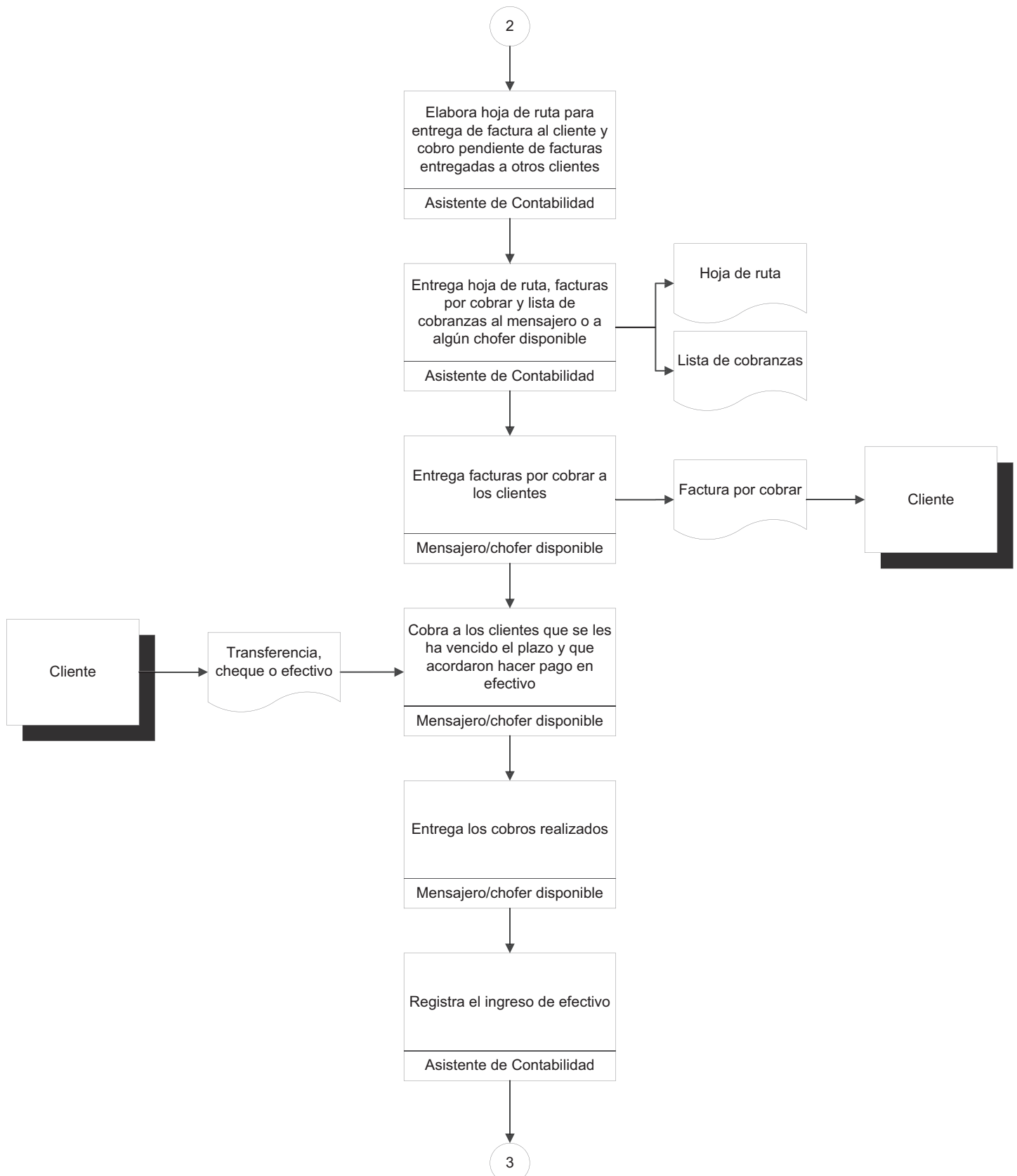
CÓDIGO
GFT-02

Proceso:

FACTURACIÓN Y COBRO

Edición No. 01

Pág. 3 de 4





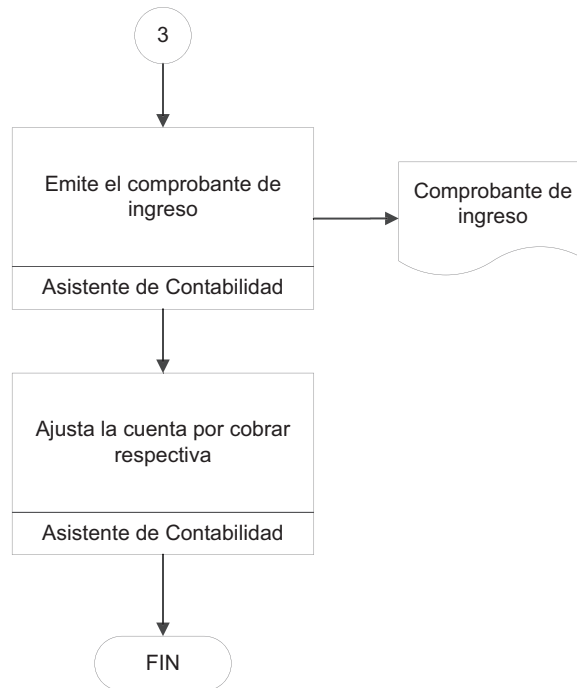
**CÓDIGO
GFT-02**

Proceso:

FACTURACIÓN Y COBRO

Edición No. 01

Pág. 4 de 4





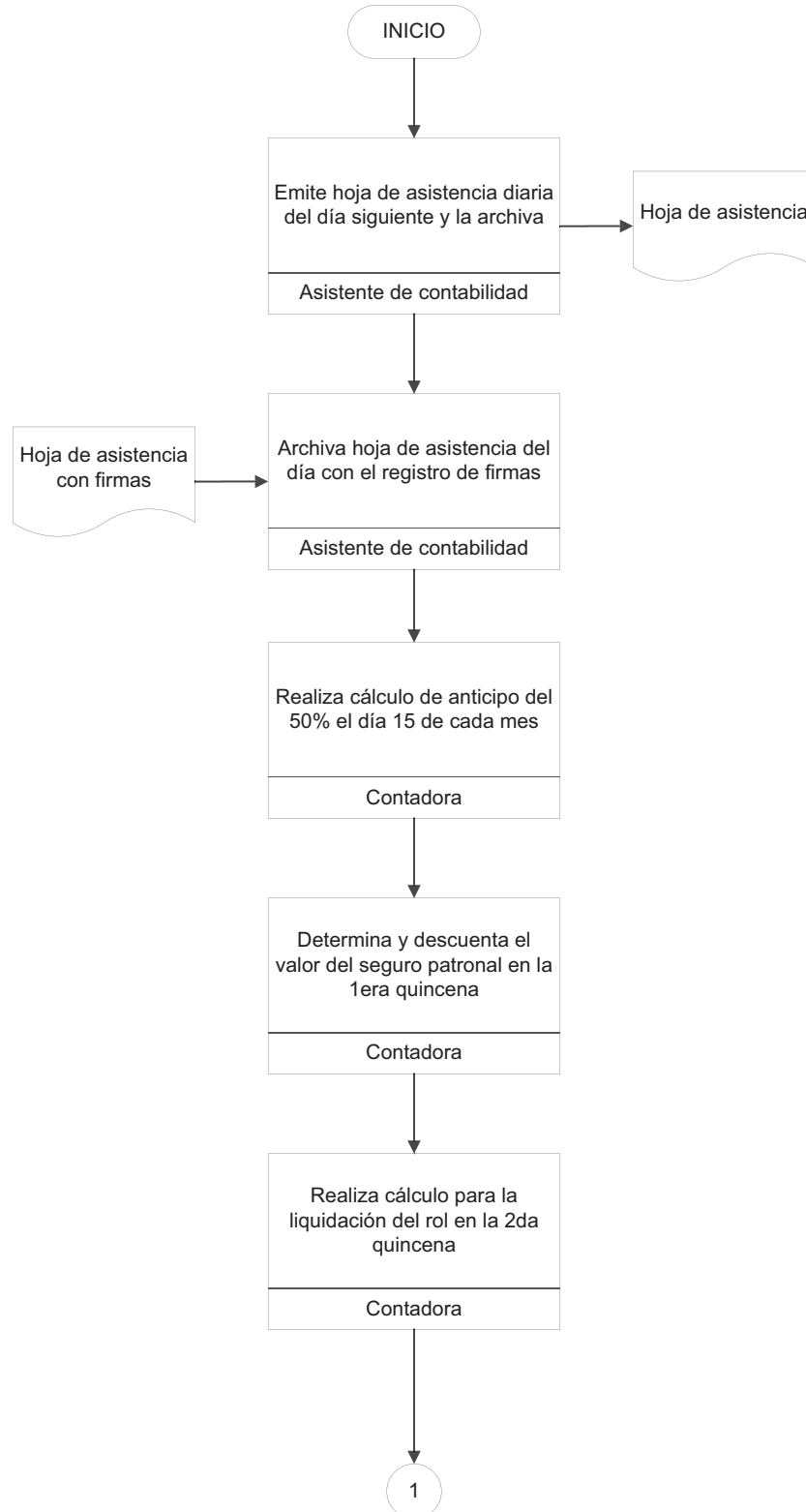
CÓDIGO
GFT-03

Proceso:

PAGO NÓMINA FIJA

Edición No. 01

Pág. 1 de 3





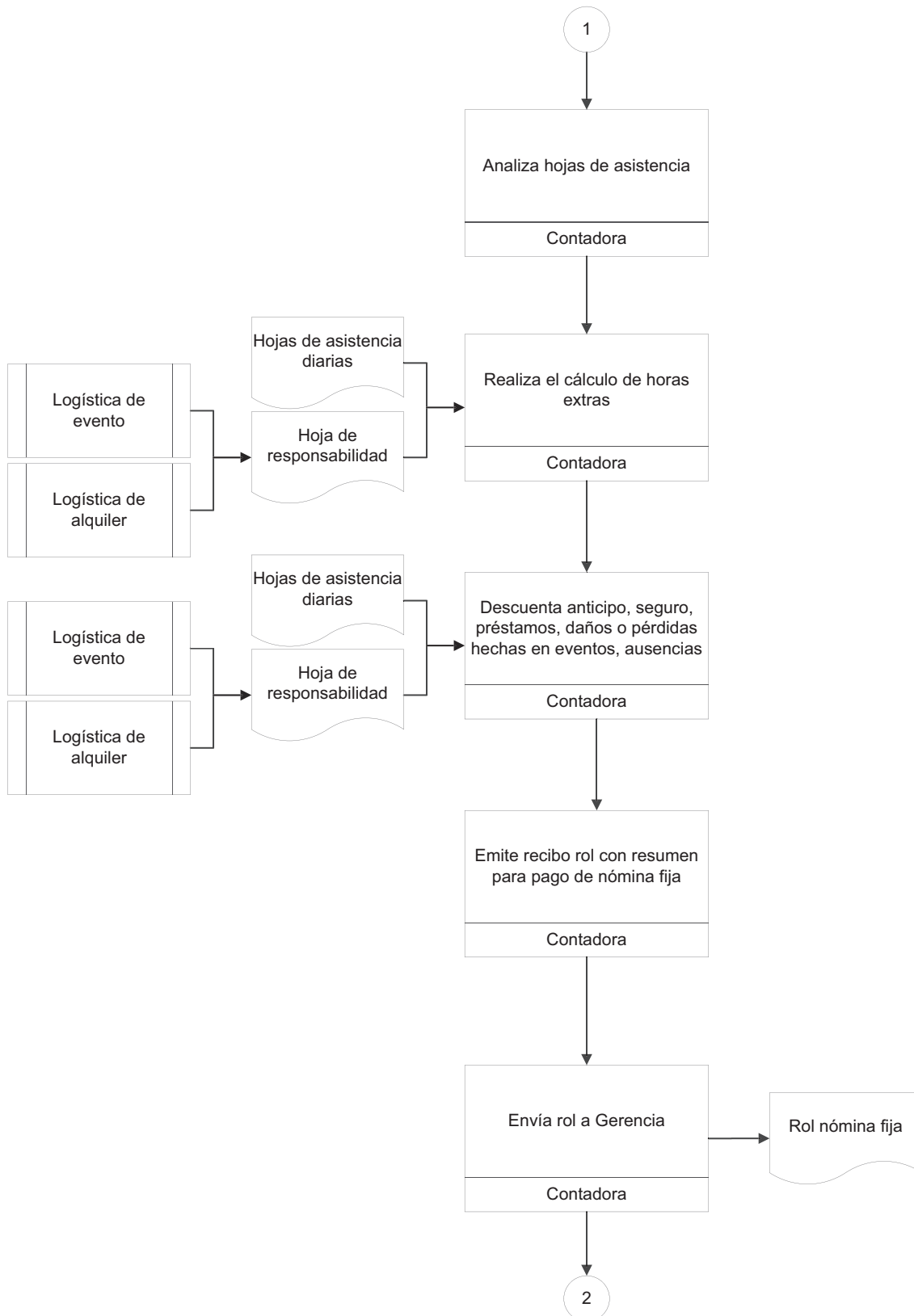
CÓDIGO
GFT-03

Proceso:

PAGO NÓMINA FIJA

Edición No. 01

Pág. 2 de 3





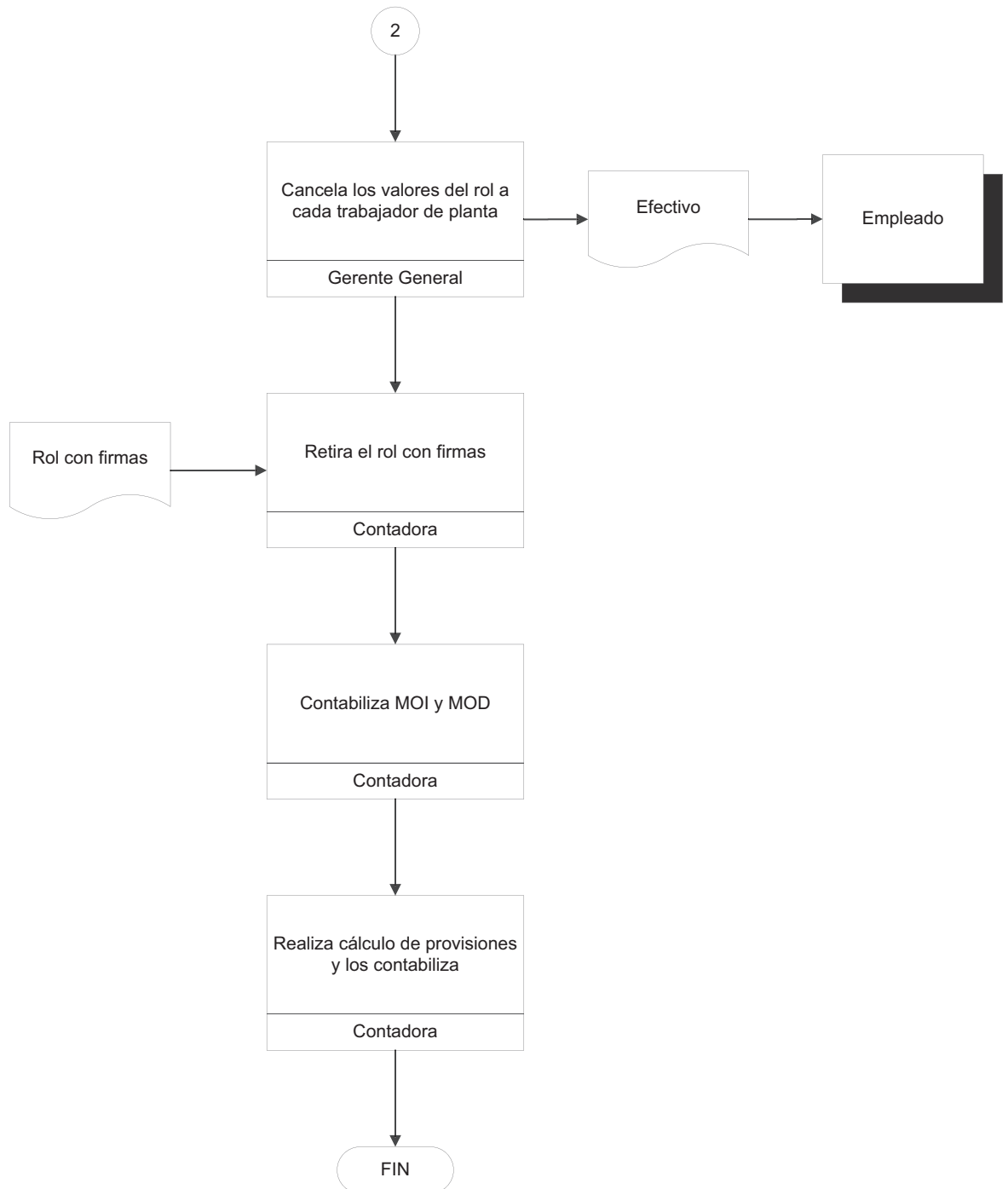
CÓDIGO
GFT-03

Proceso:

PAGO NÓMINA FIJA

Edición No. 01

Pág. 3 de 3





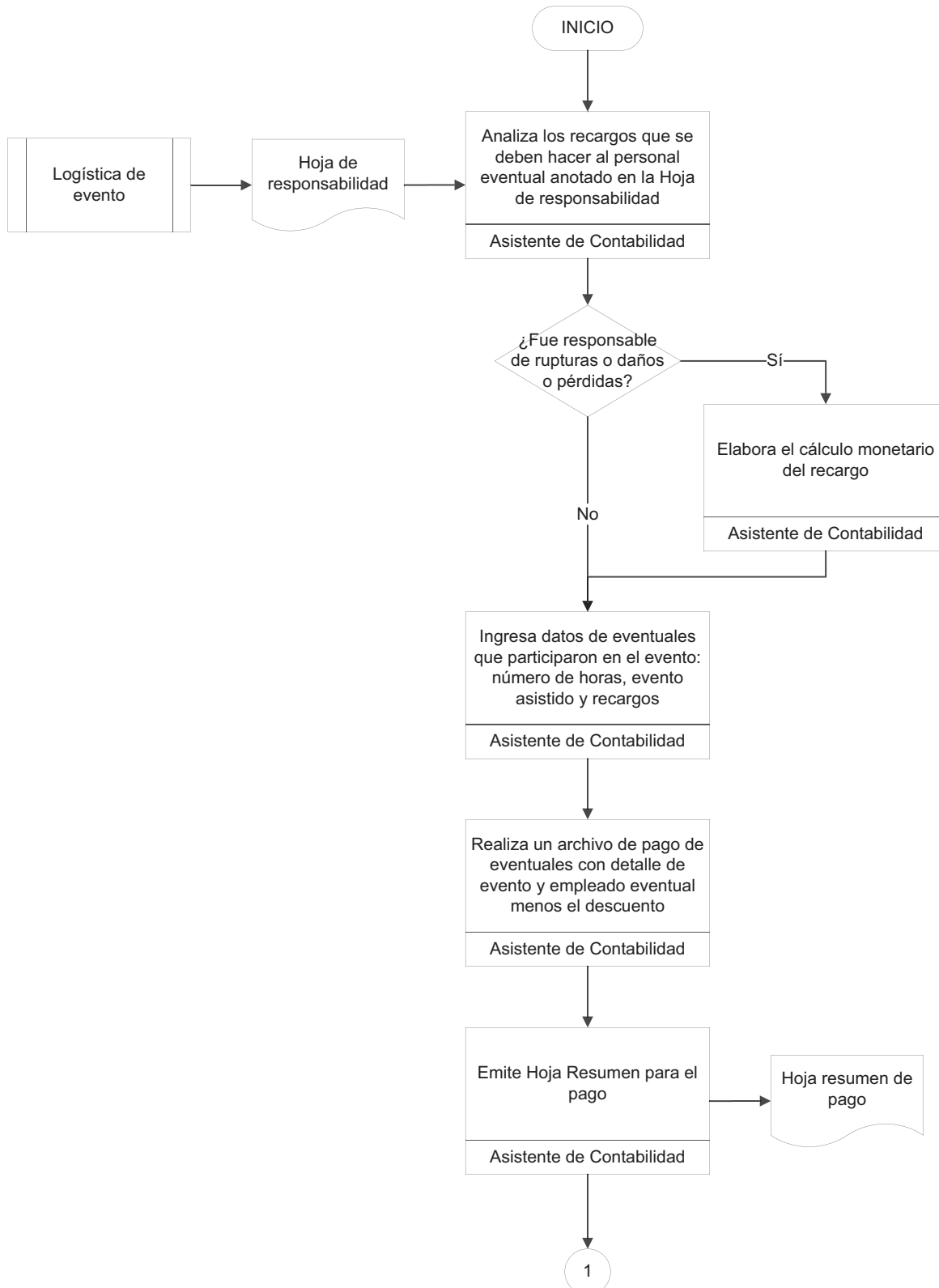
CÓDIGO
GFT-04

Proceso:

PAGO NÓMINA EVENTUAL

Edición No. 01

Pág. 1 de 3





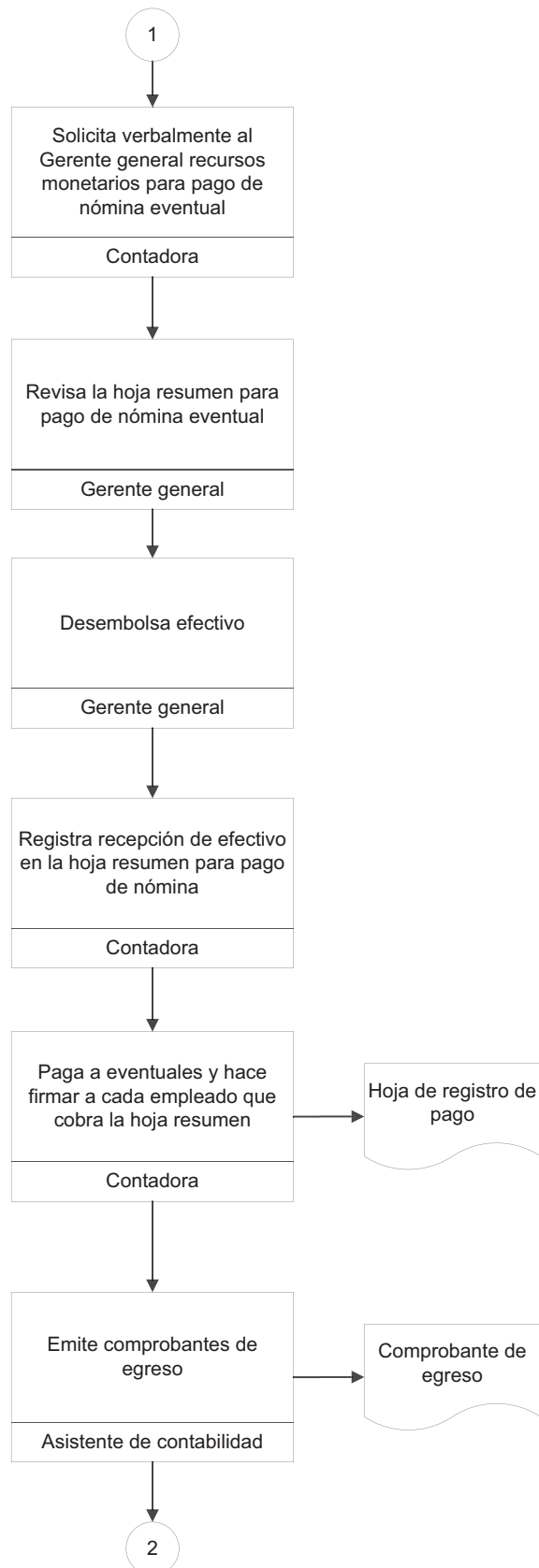
CÓDIGO
GFT-04

Proceso:

PAGO NÓMINA EVENTUAL

Edición No. 01

Pág. 2 de 3





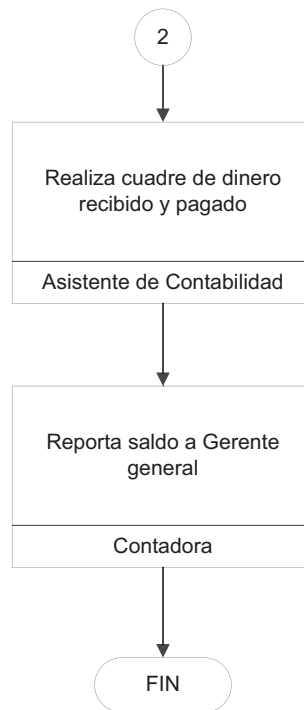
CÓDIGO
GFT-04

Proceso:

PAGO NÓMINA EVENTUAL

Edición No. 01

Pág. 3 de 3





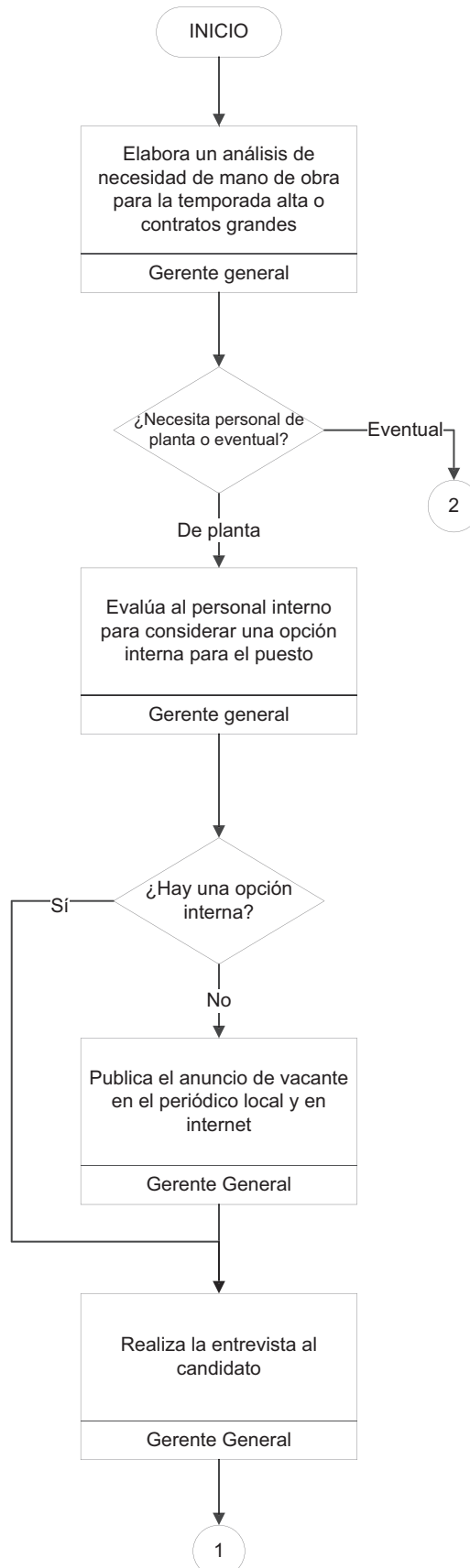
CÓDIGO
GFT-05

Proceso:

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Edición No. 01

Pág. 1 de 4





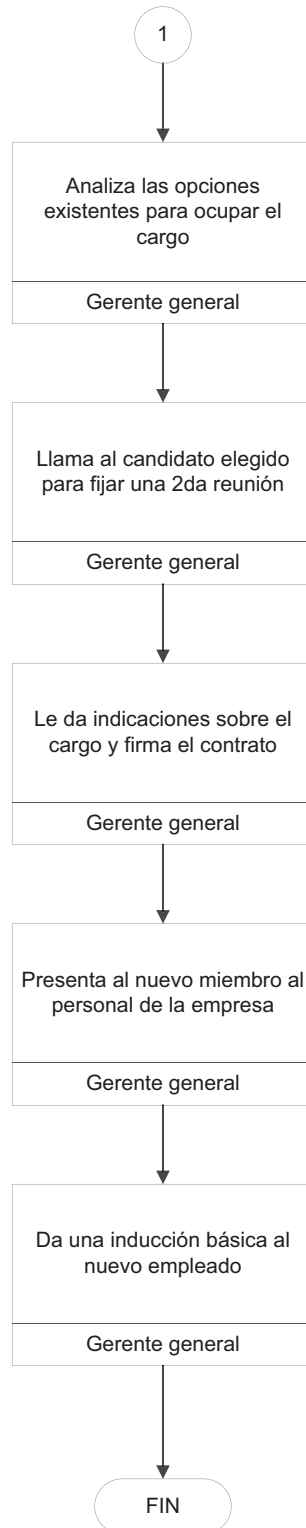
CÓDIGO
GFT-05

Proceso:

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Edición No. 01

Pág. 2 de 4





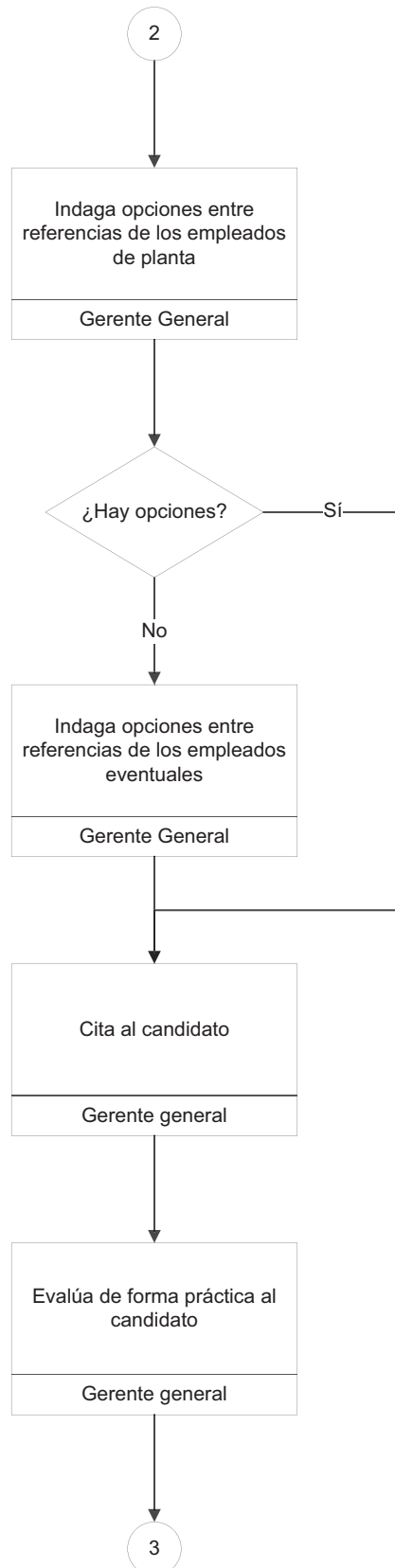
CÓDIGO
GFT-05

Proceso:

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Edición No. 01

Pág. 3 de 4





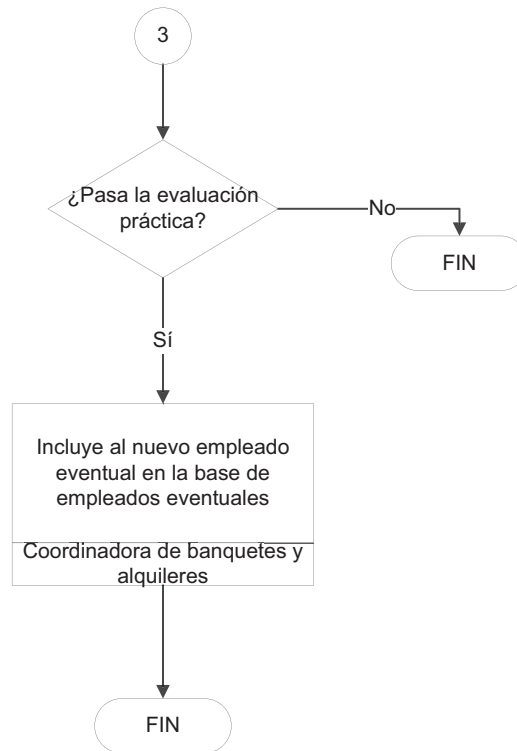
CÓDIGO
GFT-05

Proceso:

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Edición No. 01

Pág. 4 de 4





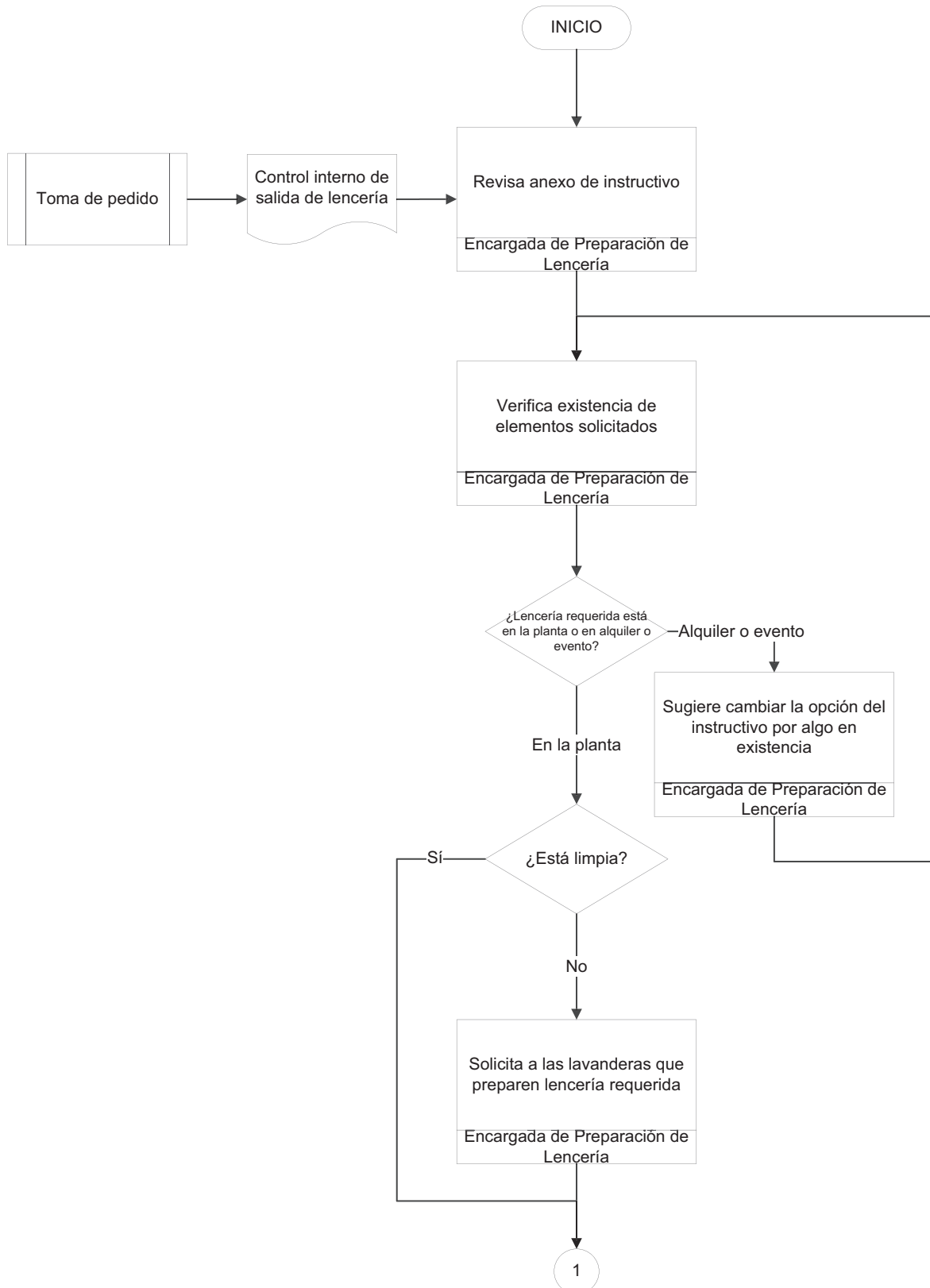
CÓDIGO
SGE-01

Proceso:

PREPARACIÓN DE LENCERÍA

Edición No. 01

Pág. 1 de 3





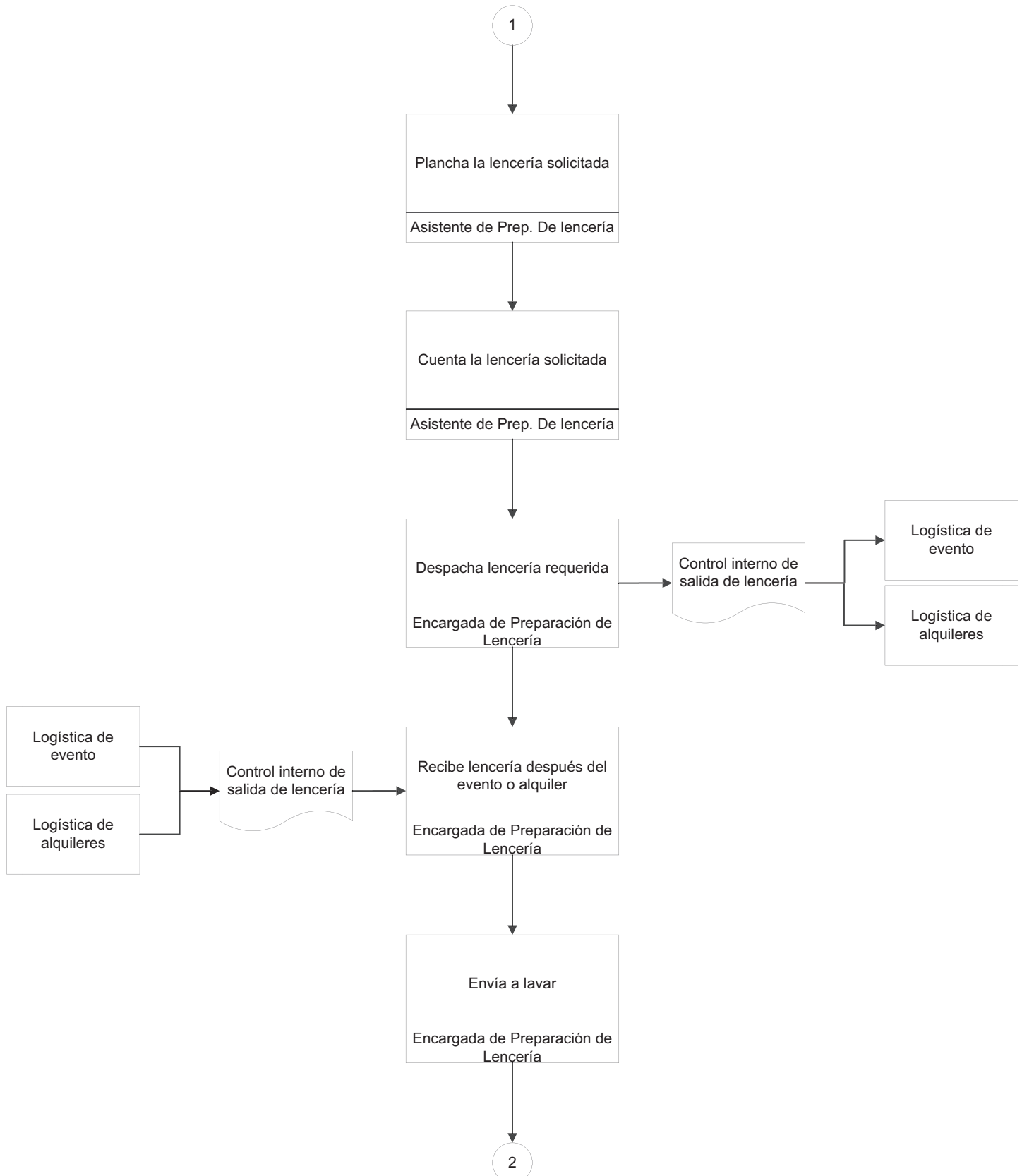
CÓDIGO
SGE-01

Proceso:

PREPARACIÓN DE LENCERÍA

Edición No. 01

Pág. 2 de 3





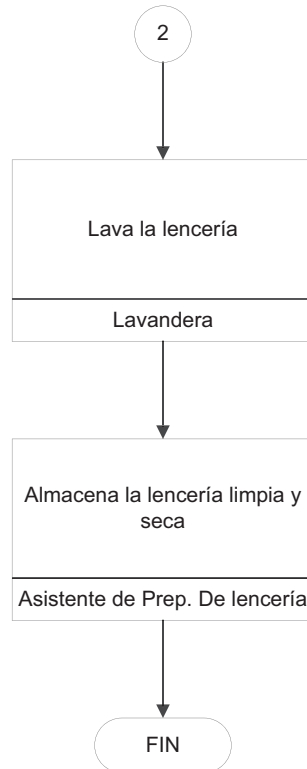
**CÓDIGO
SGE-01**

Proceso:

PREPARACIÓN DE LENCERÍA

Edición No. 01

Pág. 3 de 3





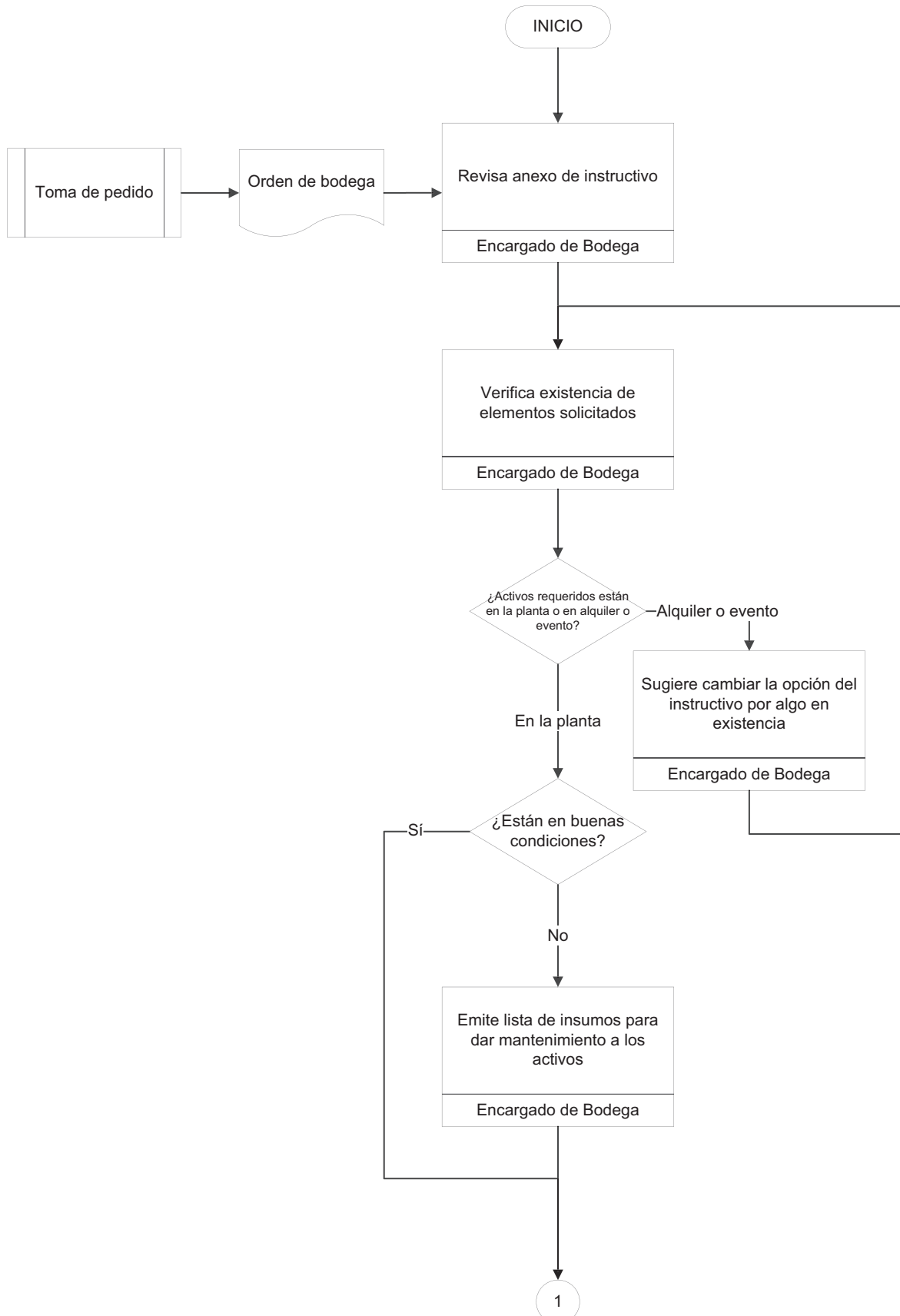
CÓDIGO
SGE 02

Proceso:

GESTIÓN DE BODEGA DE ACTIVOS

Edición No. 01

Pág. 1 de 3





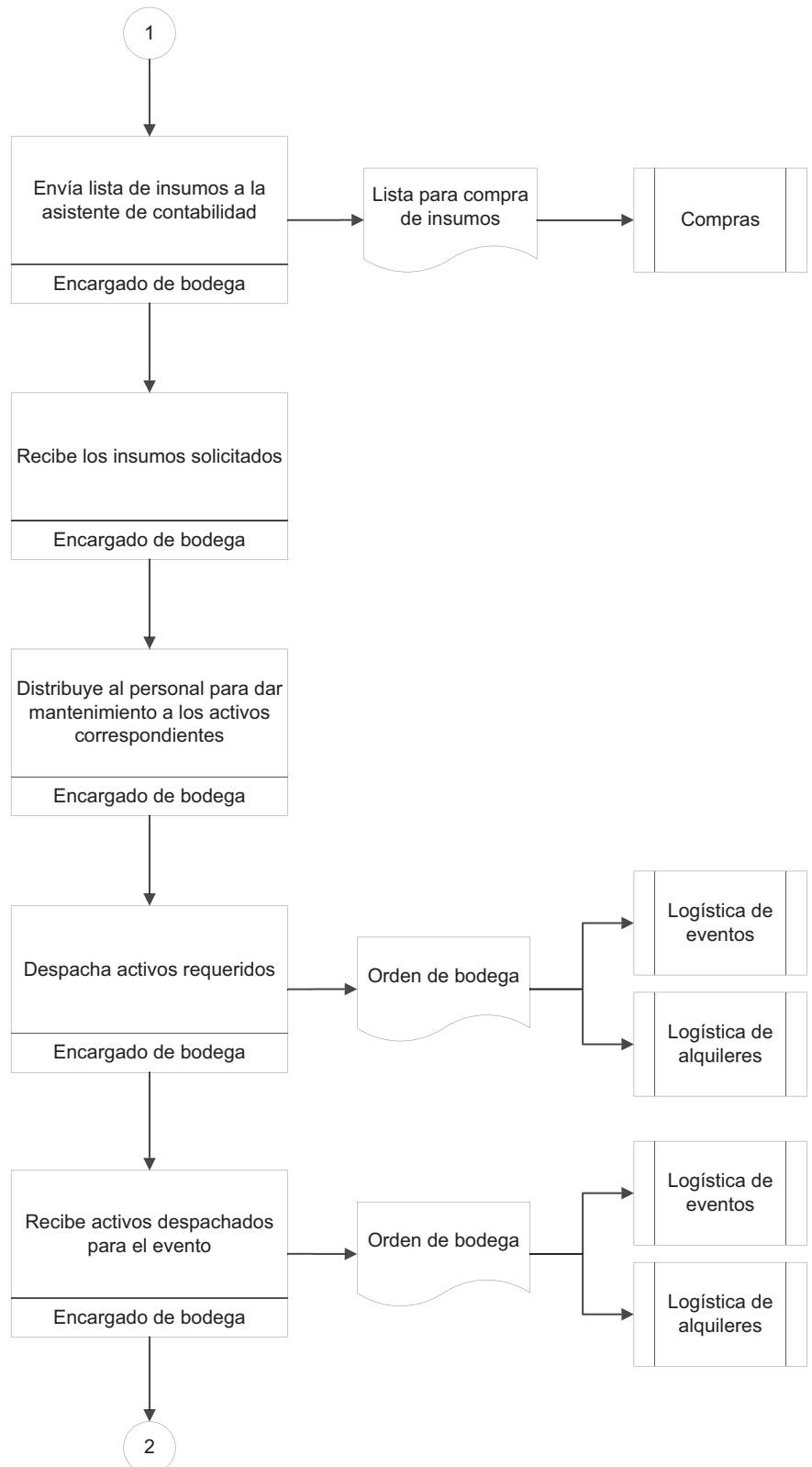
CÓDIGO
SGE 02

Proceso:

GESTIÓN DE BODEGA DE ACTIVOS

Edición No. 01

Pág. 2 de 3





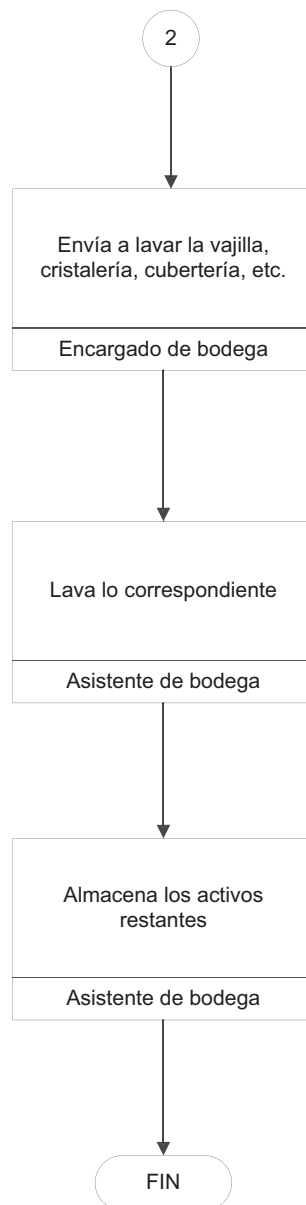
CÓDIGO
SGE-02

Proceso:

GESTIÓN DE BODEGA DE ACTIVOS

Edición No. 01

Pág. 3 de 3



ANEXO 2

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: TOMA DE PEDIDO - ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Atiende llamadas de los clientes	Coordinadora de Banquetes y alquileres	5 minutos	cada 1	Días	25 veces	0,002222222	27,78%	54,17	\$ 530,00	\$ 147,22	VAC
2	A2	Realiza entrevistas a los clientes en oficinas	Coordinadora de Banquetes y alquileres	18 minutos	cada 1	Días	3 veces	0,002222222	12,00%	23,40	\$ 530,00	\$ 63,60	VAC
3	A3	Elabora cotización	Coordinadora de Banquetes y alquileres	8 minutos	cada 1	Días	3 veces	0,002222222	5,33%	10,40	\$ 530,00	\$ 28,27	VAC
4	A4	Envía cotización al cliente	Coordinadora de Banquetes y alquileres	6 minutos	cada 1	Días	3 veces	0,002222222	4,00%	7,80	\$ 530,00	\$ 21,20	VAC
5	A5	Realiza llamada de verificación de recepción de cotización	Coordinadora de Banquetes y alquileres	1 minutos	cada 1	Días	3 veces	0,002222222	0,67%	1,30	\$ 530,00	\$ 3,53	VAC
6	A6	Verificación de recepción	Coordinadora de Banquetes y alquileres	1 minutos	cada 1	Días	3 veces	0,002222222	0,67%	1,30	\$ 530,00	\$ 3,53	NAV
7	A7	Espera por proceso											NAV
8	A8	Reenvía la cotización al cliente	Coordinadora de Banquetes y alquileres	1 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002222222	0,22%	0,43	\$ 530,00	\$ 1,18	VAC
9	A9	Recibe mail de confirmación	Coordinadora de Banquetes y alquileres	1 minutos	cada 1	Días	3 veces	0,002222222	0,67%	1,30	\$ 530,00	\$ 3,53	NAV
10	A10	Negocia elementos con el cliente a través de llamada o entrevista	Coordinadora de Banquetes y alquileres	3 minutos	cada 1	Días	2 veces	0,002222222	1,33%	2,60	\$ 530,00	\$ 7,07	VAC
11	A11	Verificación de conformidad	Coordinadora de Banquetes y alquileres	1 minutos	cada 1	Días	2 veces	0,002222222	0,44%	0,87	\$ 530,00	\$ 2,36	VAC
12	A12	Da opciones al cliente en base a las existencias, al presupuesto del cliente y otros	Coordinadora de Banquetes y alquileres	2 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002222222	0,44%	0,87	\$ 530,00	\$ 2,36	VAC
13	A13	Espera por proceso											NAV
14	A14	Verificación de aceptación	Coordinadora de Banquetes y alquileres	5 minutos	cada 1	Semanas	6 veces	0,00037037	1,11%	2,17	\$ 530,00	\$ 5,89	NAV
15	A15	Firma contrato con el cliente	Coordinadora de Banquetes y alquileres	5 minutos	cada 1	Semanas	6 veces	0,00037037	1,11%	2,17	\$ 530,00	\$ 5,89	VAC
16	A16	Verificación de tipo de servicio	Coordinadora de Banquetes y alquileres	1 minutos	cada 1	Semanas	6 veces	0,00037037	0,22%	0,43	\$ 530,00	\$ 1,18	VAC
17	A17	Espera por proceso											NAV
18	A18	Verificación de pedido de degustación	Coordinadora de Banquetes y alquileres	2 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	0,07%	0,14	\$ 530,00	\$ 0,39	VAC
19	A19	Acuerda fecha y hora de la degustación con el cliente	Coordinadora de Banquetes y alquileres	1 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	0,04%	0,07	\$ 530,00	\$ 0,20	VAC
20	A20	Realiza pedido de degustación	Coordinadora de Banquetes y alquileres	3 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	0,11%	0,22	\$ 530,00	\$ 0,59	VAC
21	A21	Envía pedido de degustación	Coordinadora de Banquetes y alquileres	1 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	0,04%	0,07	\$ 530,00	\$ 0,20	VAN
22	A22	Elabora instructivo para evento	Coordinadora de Banquetes y alquileres	10 minutos	cada 1	Semanas	6 veces	0,00037037	2,22%	4,33	\$ 530,00	\$ 11,78	VAC
23	A23	Elabora anexos para las áreas de Producción en base al instructivo	Coordinadora de Banquetes y alquileres	10 minutos	cada 1	Semanas	6 veces	0,00037037	2,22%	4,33	\$ 530,00	\$ 11,78	VAC
24	A24	Distribuye anexos a las áreas de Producción	Coordinadora de Banquetes y alquileres	6 minutos	cada 1	Semanas	6 veces	0,00037037	1,33%	2,60	\$ 530,00	\$ 7,07	VAC
25	A25	Elabora instructivo para alquiler	Coordinadora de Banquetes y alquileres	8 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	0,00037037	0,89%	1,73	\$ 530,00	\$ 4,71	VAC
26	A26	Elabora anexos para las áreas de Producción en base al instructivo	Coordinadora de Banquetes y alquileres	8 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	0,00037037	0,89%	1,73	\$ 530,00	\$ 4,71	VAC
27	A27	Distribuye anexos a las áreas de Producción	Coordinadora de Banquetes y alquileres	6 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	0,00037037	0,67%	1,30	\$ 530,00	\$ 3,53	VAC

Detalle de sueldos				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e	Beneficios	Total
Coordinadora de Banquetes y alquileres	\$ 400,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 530,00

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: VENTAS - ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Gestiona la cartera de clientes	Asesora de ventas	60 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	17,78%	34,67	\$ 665,00	\$ 118,22	VAN
2	A2	Realiza fonovisitas a clientes	Asesora de ventas	15 minutos	cada 1	Días	10 veces	0,002222222	33,33%	65,00	\$ 665,00	\$ 221,67	VAC
3	A3	Planifica degustaciones	Asesora de ventas	70 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	0,00037037	5,19%	10,11	\$ 665,00	\$ 34,48	VAN
4	A4	Atiende degustaciones	Asesora de ventas	150 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	5,56%	10,83	\$ 665,00	\$ 36,94	VAC
5	A5	Recibe información para elaborar proforma	Asesora de ventas	1 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,00037037	0,19%	0,36	\$ 665,00	\$ 1,23	VAC
6	A6	Negocia con el cliente: precio y menú	Asesora de ventas	40 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	0,00037037	2,96%	5,78	\$ 665,00	\$ 19,70	VAC
7	A7	Emite proforma	Asesora de ventas	25 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	0,00037037	1,85%	3,61	\$ 665,00	\$ 12,31	VAC
8	A8	Envía proforma	Asesora de ventas	10 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	0,00037037	0,74%	1,44	\$ 665,00	\$ 4,93	VAC

Detalle de Sueldos				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Asesora de ventas	\$ 600,00	\$ 65,00	\$ -	\$ 665,00

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: DEGUSTACIÓN - ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Revisa hoja de pedido de degustación	Encargado del cliente/evento	15 minutos	cada 1	Meses	6 veces	0,0000855	0,77%	1,50	\$ 571,25	\$ 4,39	VAC
2	A2	Coordina con Preparación de lencería, Gestión de Bodega y Gestión de cocina	Encargado del cliente/evento	15 minutos	cada 1	Meses	6 veces	0,0000855	0,77%	1,50	\$ 571,25	\$ 4,39	VAC
3	A3	Prepara opción elegida por el cliente	Chef	60 minutos									NAV
4	A4	Prepara opción recomendada por chef	Chef	40 minutos	cada 1	Meses	6 veces	0,0000855	2,05%	4,00	\$ 908,75	\$ 18,64	VAN
5	A5	Monta mesa tipo	Salonero	40 minutos	cada 1	Meses	6 veces	0,0000855	2,05%	4,00	\$ 571,25	\$ 11,72	VAN
6	A6	Atiende al cliente	Encargado del cliente/evento	120 minutos	cada 1	Meses	6 veces	0,0000855	6,15%	12,00	\$ 571,25	\$ 35,15	VAN
7	A7	Espera por proceso											NAV
8	A8	Anota alguna novedad y adjunta en el instructivo	Encargado del cliente/evento	10 minutos	cada 1	Meses	6 veces	0,0000855	0,51%	1,00	\$ 571,25	\$ 2,93	VAC

Detalle de Sueldos				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Encargado del cliente/evento	\$ 450,00	\$ 0,00	\$ 56,25	\$ 506,25
Chef	\$ 750,00	\$ 0,00	\$ 93,75	\$ 843,75
Salonero	\$ 450,00	\$ 0,00	\$ 56,25	\$ 506,25

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: GESTIÓN DE COCINA- ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Recibe Hoja de cocina	Chef	2 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	0,59%	1,16	\$ 923,75	\$ 5,47	VAN
2	A2	Analiza la cantidad de insumos a requerir (carnes, lácteos, vegetales, frutas, secos)	Chef	80 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	23,70%	46,22	\$ 923,75	\$ 218,96	VAN
3	A3	Verificación de cantidades disponibles	Chef	40 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037	14,81%	28,89	\$ 923,75	\$ 136,85	VAN
4	A4	Verificación de existencias faltantes almacenadas	Chef	15 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037	5,56%	10,83	\$ 923,75	\$ 51,32	NAV
5	A5	Emite lista de compras	Chef	30 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	8,89%	17,33	\$ 923,75	\$ 82,11	VAC
6	A6	Realiza compras de acuerdo a la lista	Gerente general	240 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	0,00037	26,67%	52,00	\$ 642,50	\$ 171,33	VAN
7	A7	Espera por proceso											NAV
8	A8	Recibe las compras	Chef	40 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	0,00037	4,44%	8,67	\$ 923,75	\$ 41,06	VAN
9	A9	Elabora el menú para el evento	Chef	180 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	53,33%	104,00	\$ 923,75	\$ 492,67	VAC
10	A10	Elabora el menú para el evento	Personal de cocina principal	150 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	44,44%	86,67	\$ 530,00	\$ 235,56	VAC
11	A11	Elabora el menú para el evento	Personal de cocina principal	150 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	44,44%	86,67	\$ 530,00	\$ 235,56	VAC
12	A12	Elabora el menú para el evento	Personal de cocina principal	150 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	44,44%	86,67	\$ 530,00	\$ 235,56	VAC
13	A13	Elabora el menú para el evento	Personal de cocina principal	150 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	44,44%	86,67	\$ 530,00	\$ 235,56	VAC
14	A14	Elabora el menú para el evento	Personal de cocina principal	150 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	44,44%	86,67	\$ 530,00	\$ 235,56	VAC
15	A15	Elabora el menú para el evento	Asistente de cocina	40 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	11,85%	23,11	\$ 642,50	\$ 76,15	VAC
16	A16	Elabora el menú para el evento	Personal eventual de cocina	300 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037	11,11%	21,67	\$ 119,38	\$ 13,26	VAC
17	A17	Elabora el menú para el evento	Personal eventual de cocina	300 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037	11,11%	21,67	\$ 119,38	\$ 13,26	VAC
18	A18	Elabora el menú para el evento	Personal eventual de cocina	300 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037	11,11%	21,67	\$ 119,38	\$ 13,26	VAC
19	A19	Supervisa el despacho de menú para evento	Chef	40 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	11,85%	23,11	\$ 923,75	\$ 109,48	VAN
20	A20	Solicita al coordinador de logística los alimentos y/o bebidas requeridos	Chef	20 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	5,93%	11,56	\$ 923,75	\$ 54,74	VAN
21	A21	Despacha pedido para preparación de menú	Asistente de A & B	40 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037	14,81%	28,89	\$ 507,50	\$ 75,19	VAC
22	A22	Recibe los alimentos no perecibles y/o bebidas requeridas	Asistente de cocina	25 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037	9,26%	18,06	\$ 642,50	\$ 59,49	VAN

Detalle de sueldos				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Chef	\$ 750,00	\$ 65,00	108,75	\$ 923,75
Gerente general	\$ 500,00	\$ 65,00	77,50	\$ 642,50
Personal de cocina principal	\$ 400,00	\$ 65,00	65,00	\$ 530,00
Asistente de cocina	\$ 500,00	\$ 65,00	77,50	\$ 642,50
Asistente de A & B	\$ 380,00	\$ 65,00	62,50	\$ 507,50
Personal eventual de cocina	\$ 35,00	\$ 65,00	19,38	\$ 119,38

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: LOGÍSTICA DE ALQUILERES- ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Analiza varios instructivos de alquiler	Coordinadora de banquetes y alquileres	15 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	4,44%	8,67	\$ 530,00	\$ 23,56	VAN
2	A2	Elabora hoja de ruta para entrega de alquileres	Coordinadora de banquetes y alquileres	40 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	11,85%	23,11	\$ 530,00	\$ 62,81	VAC
3	A3	Distribuye al personal para entrega de alquiler	Coordinadora de banquetes y alquileres	8 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	2,37%	4,62	\$ 530,00	\$ 12,56	VAN
4	A4	Prepara despacho de activos	Encargado de bodega	25 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	7,41%	14,44	\$ 507,50	\$ 37,59	VAN
5	A5	Realiza revisión previa al despacho de activos de bodega	Coordinadora de banquetes y alquileres	8 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	2,37%	4,62	\$ 530,00	\$ 12,56	VAN
6	A6	Verificación de cantidades despachadas de activos	Coordinadora de banquetes y alquileres	8 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	2,37%	4,62	\$ 530,00	\$ 12,56	NAV
7	A7	Completa el pedido	Encargado de bodega	5 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	1,48%	2,89	\$ 507,50	\$ 7,52	NAV
8	A8	Espera por proceso											NAV
9	A9	Coloca pedido en el camión	Salonero	20 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	5,93%	11,56	\$ 586,25	\$ 34,74	VAC
10	A10	Espera por proceso											NAV
11	A11	Prepara despacho de elementos de lencería	Encargada de preparación de lencería	25 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	7,41%	14,44	\$ 507,50	\$ 37,59	VAN
12	A12	Espera por proceso											NAV
13	A13	Realiza revisión previa al despacho de elementos de lencería	Coordinadora de banquetes y alquileres	10 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	2,96%	5,78	\$ 530,00	\$ 15,70	VAC
14	A14	Verificación de cantidades despachadas de lencería	Coordinadora de banquetes y alquileres	8 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	2,37%	4,62	\$ 530,00	\$ 12,56	NAV
15	A15	Espera por proceso											NAV
16	A16	Completa el pedido	Encargada de preparación de lencería	5 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	1,48%	2,89	\$ 507,50	\$ 7,52	NAV
17	A17	Espera por proceso											NAV
18	A18	Coloca pedido en el camión	Salonero	15 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	4,44%	8,67	\$ 586,25	\$ 26,06	VAN
19	A19	Espera por proceso											NAV
20	A20	Transporta el alquiler	Chofer	45 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	13,33%	26,00	\$ 698,75	\$ 93,17	VAC
21	A21	Elabora hoja de ruta para retiro de alquiler	Coordinadora de banquetes y alquileres	40 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	11,85%	23,11	\$ 530,00	\$ 62,81	VAC
22	A22	Trae de vuelta lo alquilado	Chofer	45 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	13,33%	26,00	\$ 698,75	\$ 93,17	VAC
23	A23	Recibe alquiler	Encargado de bodega	15 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	4,44%	8,67	\$ 507,50	\$ 22,56	VAC
24	A24	Verifica cantidad y estado de los insumos alquilado	Encargado de bodega	20 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	5,93%	11,56	\$ 507,50	\$ 30,07	VAN
25	A25	Verificación de novedades	Encargado de bodega	10 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	2,96%	5,78	\$ 507,50	\$ 15,04	NAV
26	A26	Anota en la orden de bodega	Encargado de bodega	10 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	2,96%	5,78	\$ 507,50	\$ 15,04	VAN
27	A27	Verifica cantidad y estado de los elementos alquilados correspondientes a lencería	Encargada de preparación de lencería	20 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	5,93%	11,56	\$ 507,50	\$ 30,07	VAN
28	A28	Verificación de novedades	Encargada de preparación de lencería	10 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	2,96%	5,78	\$ 507,50	\$ 15,04	NAV
29	A29	Anota en la orden de bodega	Encargada de preparación de lencería	10 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	2,96%	5,78	\$ 507,50	\$ 15,04	VAN
30	A30	Llama al cliente para informarle sobre faltantes y daños.	Coordinadora de banquetes y alquileres	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	0,37%	0,72	\$ 530,00	\$ 1,96	VAC
31	A31	Indaga sobre faltantes y daños cuando no está claro quién es el responsable	Coordinadora de banquetes y alquileres	50 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	1,85%	3,61	\$ 530,00	\$ 9,81	NAV
32	A32	Anota las novedades en el instructivo	Coordinadora de banquetes y alquileres	10 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	2,96%	5,78	\$ 530,00	\$ 15,70	VAC
33	A33	Envía instructivo con/sin novedades	Coordinadora de banquetes y alquileres	3 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037037	0,89%	1,73	\$ 530,00	\$ 4,71	VAC

Detalle de sueldos					
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total	
Encargada de preparación de lencería	\$ 380,00	\$ 65,00	\$ 62,50	\$ 507,50	
Encargado de bodega	\$ 380,00	\$ 65,00	\$ 62,50	\$ 507,50	
Chofer	\$ 550,00	\$ 65,00	\$ 83,75	\$ 698,75	
Salonero	\$ 450,00	\$ 65,00	\$ 71,25	\$ 586,25	
Coordinadora de Banquetes y alquileres	\$ 400,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 530,00	

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: LOGÍSTICA DE EVENTOS- ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Revisa y analiza instructivo	Coordinadora de Banquetes y Alquileres	20 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	5,19%	10,11	\$ 530,00	\$ 27,48	VAN
2	A2	Llama a confirmar la participación del personal eventual	Coordinadora de Banquetes y Alquileres	3 minutos	cada 1	Semanas	40 veces	0,00037037	4,44%	8,67	\$ 530,00	\$ 23,56	VAN
3	A3	Elabora lista de personal de planta y eventual para el evento correspondiente	Coordinador de logística de eventos	60 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	15,56%	30,33	\$ 530,00	\$ 82,44	VAC
4	A4	Elabora Hoja de Ruta para choferes	Coordinador de logística de eventos	20 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	5,19%	10,11	\$ 530,00	\$ 27,48	VAN
5	A5	Organiza y distribuye al personal conforme a la lista de personal para el evento	Coordinador de logística de eventos	15 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	3,89%	7,58	\$ 530,00	\$ 20,61	VAN
6	A6	Prepara despacho de activos	Encargado de bodega	50 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	12,96%	25,28	\$ 507,50	\$ 65,79	VAC
7	A7	Prepara despacho de activos	Asistente de bodega	50 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	12,96%	25,28	\$ 473,75	\$ 61,41	VAC
8	A8	Realiza revisión previa al despacho de activos de bodega	Coordinador de logística de eventos	10 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	2,59%	5,06	\$ 530,00	\$ 13,74	NAV
9	A9	Verificación de despacho de activos	Coordinador de logística de eventos	10 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	2,59%	5,06	\$ 530,00	\$ 13,74	NAV
10	A10	Completa el pedido	Encargado de bodega	10 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	0,00037037	1,11%	2,17	\$ 507,50	\$ 5,64	NAV
11	A11	Coloca pedido en el camión	Salonero	25 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	6,48%	12,64	\$ 586,25	\$ 38,00	VAC
12	A12	Coloca pedido en el camión	Salonero	25 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	6,48%	12,64	\$ 586,25	\$ 38,00	VAC
13	A13	Coloca pedido en el camión	Salonero	25 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	6,48%	12,64	\$ 586,25	\$ 38,00	VAC
14	A14	Coloca pedido en el camión	Salonero	25 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	6,48%	12,64	\$ 586,25	\$ 38,00	VAC
15	A15	Prepara despacho de elementos de lencería	Encargada de preparación de lencería	35 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	9,07%	17,69	\$ 507,50	\$ 46,05	VAC
16	A16	Prepara despacho de elementos de lencería	Asistente de preparación de lencería	35 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	9,07%	17,69	\$ 507,50	\$ 46,05	VAC
17	A17	Realiza revisión previa al despacho de elementos de lencería	Coordinador de logística de eventos	10 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	2,59%	5,06	\$ 530,00	\$ 13,74	NAV
18	A18	Verificación de despacho de lencería	Coordinador de logística de eventos	10 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	2,59%	5,06	\$ 530,00	\$ 13,74	VAC
19	A19	Completa el pedido	Encargada de preparación de lencería	5 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	0,00037037	0,56%	1,08	\$ 507,50	\$ 2,82	NAV
20	A20	Coloca pedido en el camión	Salonero	20 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	5,19%	10,11	\$ 586,25	\$ 30,40	VAC
21	A21	Coloca pedido en el camión	Salonero	20 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	5,19%	10,11	\$ 586,25	\$ 30,40	VAC
22	A22	Coloca pedido en el camión	Salonero	20 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	5,19%	10,11	\$ 586,25	\$ 30,40	VAC
23	A23	Coloca pedido en el camión	Salonero	20 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	5,19%	10,11	\$ 586,25	\$ 30,40	VAC
24	A24	Prepara despacho de alimentos y utensilios de cocina	Chef	30 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	7,78%	15,17	\$ 923,75	\$ 71,85	VAC
25	A25	Coloca pedido en el camión	Salonero	25 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	6,48%	12,64	\$ 586,25	\$ 38,00	VAC
26	A26	Coloca pedido en el camión	Salonero	25 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	6,48%	12,64	\$ 586,25	\$ 38,00	VAC
27	A27	Coloca pedido en el camión	Salonero	25 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	6,48%	12,64	\$ 586,25	\$ 38,00	VAC
28	A28	Coloca pedido en el camión	Salonero	25 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	6,48%	12,64	\$ 586,25	\$ 38,00	VAC
29	A29	Realiza mediante llamada telefónica pedido de extras: arreglos florales, pasteles, pantallas y otros.	Coordinador de logística de eventos	10 minutos	cada 1	Semanas	14 veces	0,00037037	5,19%	10,11	\$ 530,00	\$ 27,48	VAC
30	A30	Recibe pedido	Coordinador de logística de eventos	20 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	5,19%	10,11	\$ 530,00	\$ 27,48	VAN
31	A31	Entrega al capitán encargado del evento	Coordinador de logística de eventos	20 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	5,19%	10,11	\$ 530,00	\$ 27,48	VAC
32	A32	Despacha comida para alimentación del personal encargado del evento	Asistente de cocina	10 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	2,59%	5,06	\$ 642,50	\$ 16,66	VAC
33	A33	Despacha comida para alimentación del personal encargado del evento	Personal de cocina	20 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	5,19%	10,11	\$ 530,00	\$ 27,48	VAC
34	A34	Despacha comida para alimentación del personal encargado del evento	Personal de cocina	20 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	5,19%	10,11	\$ 530,00	\$ 27,48	VAC

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: LOGÍSTICA DE EVENTOS- ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
35	A35	Transporta lo despachado para el evento y al personal encargado del evento	Chofer/Capitán	60 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	15,56%	30,33	\$ 698,75	\$ 108,69	VAC
36	A36	Realiza el montaje para el evento	Personal eventual del evento	385 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	99,81%	194,64	\$ 35,00	\$ 34,94	VAC
37	A37	Realiza el montaje para el evento	Personal eventual del evento	385 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	99,81%	194,64	\$ 35,00	\$ 34,94	VAC
38	A38	Realiza el montaje para el evento	Salonero	240 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	62,22%	121,33	\$ 586,25	\$ 364,78	VAC
39	A39	Realiza el montaje para el evento	Salonero	240 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	62,22%	121,33	\$ 586,25	\$ 364,78	VAC
40	A40	Prepara platos	Chef	60 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	15,56%	30,33	\$ 923,75	\$ 143,69	VAC
41	A41	Prepara y decora platos	Personal de cocina	60 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	15,56%	30,33	\$ 530,00	\$ 82,44	VAC
42	A42	Prepara y decora platos	Personal de cocina	60 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	15,56%	30,33	\$ 530,00	\$ 82,44	VAC
43	A43	Prepara y decora platos	Asistente de cocina	60 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	15,56%	30,33	\$ 642,50	\$ 99,94	VAC
44	A44	Prepara y decora platos	Personal eventual de cocina	385 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	99,81%	194,64	\$ 35,00	\$ 34,94	VAC
45	A45	Prepara y decora platos	Personal eventual de cocina	385 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	99,81%	194,64	\$ 35,00	\$ 34,94	VAC
46	A46	Atiende a los comensales	Salonero	150 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	38,89%	75,83	\$ 586,25	\$ 227,99	VAC
47	A47	Atiende a los comensales	Salonero	150 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	38,89%	75,83	\$ 586,25	\$ 227,99	VAC
48	A48	Atiende a los comensales	Salonero	150 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	38,89%	75,83	\$ 586,25	\$ 227,99	VAC
49	A49	Atiende a los comensales	Salonero	150 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	38,89%	75,83	\$ 586,25	\$ 227,99	VAC
50	A50	Atiende a los comensales	Personal eventual del evento	385 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	99,81%	194,64	\$ 35,00	\$ 34,94	VAC
51	A51	Atiende a los comensales	Personal eventual del evento	385 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	99,81%	194,64	\$ 35,00	\$ 34,94	VAC
52	A52	Supervisa la ejecución del evento y el personal	Chofer/Capitán	180 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	46,67%	91,00	\$ 698,75	\$ 326,08	VAC
53	A53	Realiza el desmontaje del evento	Personal eventual del evento	385 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	99,81%	194,64	\$ 35,00	\$ 34,94	VAN
54	A54	Realiza el desmontaje del evento	Personal eventual del evento	385 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	99,81%	194,64	\$ 35,00	\$ 34,94	VAN
55	A55	Realiza el desmontaje del evento	Salonero	150 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	38,89%	75,83	\$ 586,25	\$ 227,99	VAN
56	A56	Realiza el desmontaje del evento	Salonero	150 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	38,89%	75,83	\$ 586,25	\$ 227,99	VAN
57	A57	Realiza el desmontaje del evento	Salonero	150 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	38,89%	75,83	\$ 586,25	\$ 227,99	VAN
58	A58	Realiza el desmontaje del evento	Salonero	150 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	38,89%	75,83	\$ 586,25	\$ 227,99	VAN
59	A59	Transporta de regreso lo despachado para el evento y al personal encargado del evento	Chofer/Capitán	60 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	15,56%	30,33	\$ 698,75	\$ 108,69	VAN
60	A60	Recibe activos despachados para el evento	Encargado de Bodega	30 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	7,78%	15,17	\$ 507,50	\$ 39,47	VAN
61	A61	Verifica cantidad y estado de los activos recibidos mientras los entrega el capitán del evento/salonero encargado	Encargado de bodega	150 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	38,89%	75,83	\$ 507,50	\$ 197,36	VAC
62	A62	Anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente o personal	Encargado de bodega	10 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	2,59%	5,06	\$ 507,50	\$ 13,16	VAC
63	A63	Anota novedades de cantidad y estado de lo entregado, y responsable del daño o falta: cliente o personal	Chofer/Capitán	10 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	2,59%	5,06	\$ 698,75	\$ 18,12	VAC
64	A64	Recibe elementos despachados para el evento	Encargada de preparación de lencería	30 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	7,78%	15,17	\$ 507,50	\$ 39,47	VAN
65	A65	Verifica cantidad y estado de los elementos recibidos mientras entrega el capitán/salonero encargado	Encargada de preparación de lencería	150 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	38,89%	75,83	\$ 507,50	\$ 197,36	VAC
66	A66	Anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente o personal	Encargada de preparación de lencería	10 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	2,59%	5,06	\$ 507,50	\$ 13,16	VAC
67	A67	Anota novedades de cantidad y estado de lo entregado, y responsable del daño o falta: cliente o personal	Chofer/Capitán	10 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	2,59%	5,06	\$ 698,75	\$ 18,12	VAC

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: LOGÍSTICA DE EVENTOS- ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
68	A68	Recibe elementos despachados para el evento	Asistente de cocina	20 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	5,19%	10,11	\$ 642,50	\$ 33,31	VAN
69	A69	Verifica cantidad y estado de los elementos recibidos mientras entrega el capitán/salonero encargado	Asistente de cocina	10 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	2,59%	5,06	\$ 642,50	\$ 16,66	VAC
70	A70	Anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente o personal	Asistente de cocina	10 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	2,59%	5,06	\$ 642,50	\$ 16,66	VAC
71	A71	Anota novedades de cantidad y estado de lo entregado, y responsable del daño o falta: cliente o personal	Chofer/Capitán	10 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	2,59%	5,06	\$ 698,75	\$ 18,12	VAC
72	A72	Entrega hoja de responsabilidad a Coordinadora de Banquetes y Alquileres	Chofer/Capitán	3 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037037	0,78%	1,52	\$ 698,75	\$ 5,43	VAC
73	A73	Llama al cliente para informarle sobre faltantes y daños	Coordinadora de Banquetes y Alquileres	5 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,00037037	0,93%	1,81	\$ 530,00	\$ 4,91	NAV
74	A74	Indaga sobre faltantes y daños cuando no está claro quién es el responsable	Coordinadora de Banquetes y Alquileres	60 minutos	cada 1	Meses	3 veces	8,547E-05	1,54%	3,00	\$ 530,00	\$ 8,15	NAV
75	A75	Anota las novedades de la hoja de control interno de salida de lencería y la orden de bodega	Coordinadora de Banquetes y Alquileres	10 minutos	cada 1	Semanas	11 veces	0,00037037	4,07%	7,94	\$ 530,00	\$ 21,59	VAC
76	A76	Envía el instructio modificado	Coordinadora de Banquetes y Alquileres	3 minutos	cada 1	Semanas	12 veces	0,00037037	1,33%	2,60	\$ 530,00	\$ 7,07	VAC

Detalle de sueldo				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Coordinadora de Banquetes y Alquileres	\$ 400,00	65	\$ 65,00	\$ 530,00
Coordinador de logística de eventos	\$ 400,00	65	\$ 65,00	\$ 530,00
Encargado de bodega	\$ 380,00	65	\$ 62,50	\$ 507,50
Salonero	\$ 450,00	65	\$ 71,25	\$ 586,25
Asistente de cocina	\$ 500,00	65	\$ 77,50	\$ 642,50
Chofer/Capitán	\$ 550,00	65	\$ 83,75	\$ 698,75
Personal eventual del evento	\$ 35,00			\$ 35,00
Personal de cocina	\$ 400,00	65	\$ 65,00	\$ 530,00
Personal eventual de cocina	\$ 35,00			\$ 35,00
Encargada de preparación de lencería	\$ 380,00	65	\$ 62,50	\$ 507,50
Asistente de preparación de lencería	\$ 380,00	65	\$ 62,50	\$ 507,50
Asistente de bodega	\$ 350,00	65	\$ 58,75	\$ 473,75
Encargado de lencería	\$ 380,00	65	\$ 62,50	\$ 507,50
Chef	\$ 750,00	65	\$ 108,75	\$ 923,75

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: GESTIÓN DE CATERING- ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Elabora menú semanalmente (días miércoles)	Chef 2	120 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,0003704	4,44%	8,67	\$ 620,00	\$ 27,56	VAC
2	A2	Envía menú al Cliente	Chef 2	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,0003704	0,37%	0,72	\$ 620,00	\$ 2,30	VAC
3	A3	Recibe confirmación de satisfacción con el menú	Chef 2	5 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,0003704	0,19%	0,36	\$ 620,00	\$ 1,15	VAC
4	A4	Emite lista de compras	Chef 2	45 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,0003704	1,67%	3,25	\$ 620,00	\$ 10,33	VAN
5	A5	Realiza compras de acuerdo a la lista	Gerente general	240 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,0003704	8,89%	17,33	\$ 642,50	\$ 57,11	VAN
6	A6	Recibe las compras	Chef 2	20 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,0022222	4,44%	8,67	\$ 620,00	\$ 27,56	VAN
7	A7	Clasificación de alimentos y bebidas	Chef 2	45 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,0022222	10,00%	19,50	\$ 620,00	\$ 62,00	NAV
8	A8	Almacena compras en instalaciones de Cocina secundaria	Asistente de catering	30 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,0022222	6,67%	13,00	\$ 642,50	\$ 42,83	VAN
9	A9	Almacena compras en bodega de alimentos y bebidas	Asistente de A & B	45 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,0022222	10,00%	19,50	\$ 507,50	\$ 50,75	VAN
10	A10	Elabora el menú	Chef 2	180 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	33,33%	65,00	\$ 620,00	\$ 206,67	VAC
11	A11	Elabora el menú	Asistente de catering	180 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	33,33%	65,00	\$ 642,50	\$ 214,17	VAC
12	A12	Elabora el menú	Personal de catering	180 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	33,33%	65,00	\$ 530,00	\$ 176,67	VAC
13	A13	Elabora el menú	Personal de catering	180 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	33,33%	65,00	\$ 530,00	\$ 176,67	VAC
14	A14	Elabora el menú	Personal de catering	180 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	33,33%	65,00	\$ 530,00	\$ 176,67	VAC
15	A15	Realiza la preelaboración del menú del siguiente día	Chef 2	60 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	11,11%	21,67	\$ 620,00	\$ 68,89	VAC
16	A16	Realiza la preelaboración del menú del siguiente día	Asistente de catering	60 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	11,11%	21,67	\$ 642,50	\$ 71,39	VAC
17	A17	Realiza la preelaboración del menú del siguiente día	Personal de catering	60 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	11,11%	21,67	\$ 530,00	\$ 58,89	VAC
18	A18	Realiza la preelaboración del menú del siguiente día	Personal de catering	60 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	11,11%	21,67	\$ 530,00	\$ 58,89	VAC
19	A19	Realiza la preelaboración del menú del siguiente día	Personal de catering	60 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	11,11%	21,67	\$ 530,00	\$ 58,89	VAC
20	A20	Despacha el menú diario	Asistente de catering	30 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	5,56%	10,83	\$ 642,50	\$ 35,69	VAN
21	A21	Supervisa el despacho de menú diario	Chef 2	30 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	5,56%	10,83	\$ 620,00	\$ 34,44	VAN
22	A22	Se traslada a las instalaciones del cliente	Chef 2	45 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	8,33%	16,25	\$ 620,00	\$ 51,67	VAC
23	A23	Se traslada a las instalaciones del cliente	Asistente de catering	45 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	8,33%	16,25	\$ 642,50	\$ 53,54	VAC
24	A24	Se traslada a las instalaciones del cliente	Personal de catering	45 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	8,33%	16,25	\$ 530,00	\$ 44,17	VAC
25	A25	Se traslada a las instalaciones del cliente	Personal de catering	45 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	8,33%	16,25	\$ 530,00	\$ 44,17	VAC
26	A26	Se traslada a las instalaciones del cliente	Personal de catering	45 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	8,33%	16,25	\$ 530,00	\$ 44,17	VAC
27	A27	Despacha comensales	Chef 2	120 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	22,22%	43,33	\$ 620,00	\$ 137,78	VAC
28	A28	Despacha comensales	Asistente de catering	120 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	22,22%	43,33	\$ 642,50	\$ 142,78	VAC
29	A29	Despacha comensales	Personal de catering	120 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	22,22%	43,33	\$ 530,00	\$ 117,78	VAC
30	A30	Despacha comensales	Personal de catering	120 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	22,22%	43,33	\$ 530,00	\$ 117,78	VAC
31	A31	Despacha comensales	Personal de catering	120 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	22,22%	43,33	\$ 530,00	\$ 117,78	VAC
32	A32	Realiza la limpieza de las instalaciones de cocina del cliente	Chef 2	40 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	7,41%	14,44	\$ 620,00	\$ 45,93	VAC
33	A33	Realiza la limpieza de las instalaciones de cocina del cliente	Asistente de catering	40 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	7,41%	14,44	\$ 642,50	\$ 47,59	VAC
34	A34	Realiza la limpieza de las instalaciones de cocina del cliente	Personal de catering	40 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	7,41%	14,44	\$ 530,00	\$ 39,26	VAC
35	A35	Realiza la limpieza de las instalaciones de cocina del cliente	Personal de catering	40 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	7,41%	14,44	\$ 530,00	\$ 39,26	VAC
36	A36	Realiza la limpieza de las instalaciones de cocina del cliente	Personal de catering	40 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	7,41%	14,44	\$ 530,00	\$ 39,26	VAC
37	A37	Se traslada de regreso a la planta	Chef 2	45 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	8,33%	16,25	\$ 620,00	\$ 51,67	VAN
38	A38	Se traslada de regreso a la planta	Asistente de catering	45 minutos	cada 2	Semanas	6 veces	0,0003704	5,00%	9,75	\$ 642,50	\$ 32,13	VAN
39	A39	Se traslada de regreso a la planta	Personal de catering	45 minutos	cada 3	Semanas	7 veces	0,0003704	3,89%	7,58	\$ 530,00	\$ 20,61	VAN
40	A40	Se traslada de regreso a la planta	Personal de catering	45 minutos	cada 4	Semanas	8 veces	0,0003704	3,33%	6,50	\$ 530,00	\$ 17,67	VAN
41	A41	Se traslada de regreso a la planta	Personal de catering	45 minutos	cada 5	Semanas	9 veces	0,0003704	3,00%	5,85	\$ 530,00	\$ 15,90	VAN
42	A42	Organiza limpieza de utensilios utilizados	Chef 2	60 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	11,11%	21,67	\$ 620,00	\$ 68,89	VAN
43	A43	Organiza limpieza de utensilios utilizados	Asistente de catering	60 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	11,11%	21,67	\$ 642,50	\$ 71,39	VAN
44	A44	Organiza limpieza de utensilios utilizados	Personal de catering	60 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	11,11%	21,67	\$ 530,00	\$ 58,89	VAN
45	A45	Organiza limpieza de utensilios utilizados	Personal de catering	60 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	11,11%	21,67	\$ 530,00	\$ 58,89	VAN
46	A46	Organiza limpieza de utensilios utilizados	Personal de catering	60 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,0003704	11,11%	21,67	\$ 530,00	\$ 58,89	VAN

Detalle de sueldos				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Chef 2	\$ 480,00	\$ 65,00	75,00	\$ 620,00
Gerente general	\$ 500,00	\$ 65,00	77,50	\$ 642,50
Asistente de catering	\$ 500,00	\$ 65,00	77,50	\$ 642,50
Asistente de A & B	\$ 380,00	\$ 65,00	62,50	\$ 507,50
Personal de catering	\$ 400,00	\$ 65,00	65,00	\$ 530,00

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: COMPRAS A PROVEEDORES FIJOS - ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Analiza pedido del área respectiva	Contabilidad	15 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	0,00037037	1,67%	3,25	\$ 442,50	\$ 7,38	VAC
2	A2	Realiza llamada al proveedor para hacer pedido correspondiente	Asistente de Contabilidad	10 minutos	cada 1	Semanas	12 veces	0,00037037	4,44%	8,67	\$ 442,50	\$ 19,67	VAC
3	A3	Espera por proceso											NAV
4	A4	Recibe lo solicitado por la asistente de contabilidad	Chef	20 minutos	cada 1	Semanas	12 veces	0,00037037	8,89%	17,33	\$ 908,75	\$ 80,78	VAN
5	A5	Recibe lo solicitado	Asistente de Contabilidad	20 minutos	cada 1	Semanas	12 veces	0,00037037	8,89%	17,33	\$ 442,50	\$ 39,33	VAN
6	A6	Recibe factura de productos recibidos	Asistente de Contabilidad	3 minutos	cada 1	Semanas	12 veces	0,00037037	1,33%	2,60	\$ 442,50	\$ 5,90	VAN
7	A7	Ingresa factura en el sistema contable	Asistente de Contabilidad	5 minutos	cada 1	Semanas	12 veces	0,00037037	2,22%	4,33	\$ 442,50	\$ 9,83	VAC
8	A8	Emite y archiva retención correspondiente	Asistente de Contabilidad	5 minutos	cada 1	Semanas	12 veces	0,00037037	2,22%	4,33	\$ 442,50	\$ 9,83	VAC
9	A9	Realiza pago semanal cada viernes	Asistente de Contabilidad	3 minutos	cada 1	Semanas	12 veces	0,00037037	1,33%	2,60	\$ 442,50	\$ 5,90	VAC

Detalle de sueldos				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Chef	\$ 750,00	\$ 65,00	\$ 93,75	\$ 908,75
Asistente de contabilidad	\$ 380,00	\$ 15,00	\$ 47,50	\$ 442,50

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: ALMACENAMIENTO Y DESPACHO DE INSUMOS - ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Realiza un inventario semanal de los principales insumos	Asistente de A & B	50	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	1,85%	3,61	\$ 507,50	\$ 9,40	VAN
2	A2	Elabora una lista de productos faltantes	Asistente de A & B	10	minutos	cada 1	Días	2 veces	0,002222222	4,44%	8,67	\$ 507,50	\$ 22,56	VAC
3	A3	Clasifica los productos: proveedores fijos o proveedores pequeños	Asistente de A & B	5	minutos	cada 1	Días	2 veces	0,002222222	2,22%	4,33	\$ 507,50	\$ 11,28	VAN
4	A4	Envía lista de compras	Asistente de A & B	10	minutos	cada 1	Días	2 veces	0,002222222	4,44%	8,67	\$ 507,50	\$ 22,56	VAN
5	A5	Revisa lista de compras	Gerente general	15	minutos	cada 1	Días	2 veces	0,002222222	6,67%	13,00	\$ 642,50	\$ 42,83	NAV
6	A6	Realiza las compras respectivas	Gerente general	240	minutos	cada 1	Semanas	2 veces	0,00037037	17,78%	34,67	\$ 642,50	\$ 114,22	VAC
7	A7	Notifica con pedido a la Asistente de contabilidad	Asistente de A & B	10	minutos	cada 2	Días	5 veces	0,002222222	5,56%	10,83	\$ 507,50	\$ 28,19	NAV
8	A8	Recibe compras	Asistente de A & B	10	minutos	cada 2	Días	6 veces	0,002222222	6,67%	13,00	\$ 507,50	\$ 33,83	VAN
9	A9	Almacena compras	Asistente de A & B	5	minutos	cada 1	Días	4 veces	0,002222222	4,44%	8,67	\$ 507,50	\$ 22,56	VAC
10	A10	Despacha semanalmente insumos de limpieza	Asistente de A & B	60	minutos	cada 1	Semanas	3 veces	0,00037037	6,67%	13,00	\$ 507,50	\$ 33,83	VAC
11	A11	Despacha según requerimiento de las diferentes áreas	Asistente de A & B	10	minutos	cada 2	Días	8 veces	0,002222222	8,89%	17,33	\$ 507,50	\$ 45,11	VAC

Detalle de sueldos				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Asistente de A & B	\$ 380,00	\$ 65,00	\$ 62,50	\$ 507,50
Gerente general	\$ 500,00	\$ 65,00	\$ 77,50	\$ 642,50

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: CONTABILIDAD - ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Revisa la generación de transacciones registradas en el mes en el sistema contable	Contadora	2880 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	24,62%	48,00	\$ 642,50	\$ 158,15	VAC
2	A2	Exporta información de otros módulos al módulo de Contabilidad	Contadora	480 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	4,10%	8,00	\$ 642,50	\$ 26,36	VAN
3	A3	Realiza asientos pendientes	Contadora	1320 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	11,28%	22,00	\$ 642,50	\$ 72,49	VAN
4	A4	Efectúa asientos de ajuste	Contadora	480 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	4,10%	8,00	\$ 642,50	\$ 26,36	VAN
5	A5	Revisa cuentas por cobrar y cuentas por pagar	Contadora	1920 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	16,41%	32,00	\$ 642,50	\$ 105,44	VAC
6	A6	Solicita Estados de cuenta al gerente general	Contadora	5 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	0,04%	0,08	\$ 642,50	\$ 0,27	NAV
7	A7	Espera por proceso											NAV
8	A8	Revisa Estados de cuenta	Contadora	1020 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	8,72%	17,00	\$ 642,50	\$ 56,01	VAN
9	A9	Verificación	Contadora	300 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	2,56%	5,00	\$ 642,50	\$ 16,47	VAN
10	A10	Realiza las correcciones correspondientes	Contadora	300 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	2,56%	5,00	\$ 642,50	\$ 16,47	VAN
11	A11	Clasifica la información	Contadora	60 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	0,51%	1,00	\$ 642,50	\$ 3,29	NAV
12	A12	Verificación	Contadora	30 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	0,26%	0,50	\$ 642,50	\$ 1,65	NAV
13	A13	Realiza las correcciones correspondientes	Contadora	360 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	3,08%	6,00	\$ 642,50	\$ 19,77	VAN
14	A14	Efectúa conciliación bancaria	Contadora	180 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	1,54%	3,00	\$ 642,50	\$ 9,88	VAN
15	A15	Ajusta cuenta Bancos	Contadora	180 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	1,54%	3,00	\$ 642,50	\$ 9,88	VAN
16	A16	Revisa transacciones de tributos y obligaciones	Contadora	180 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	1,54%	3,00	\$ 642,50	\$ 9,88	VAN
17	A17	Exporta información para enviar a entidades reguladoras	Contadora	60 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	0,51%	1,00	\$ 642,50	\$ 3,29	VAN
18	A18	Emite reporte para pago de obligaciones	Contadora	60 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	0,51%	1,00	\$ 642,50	\$ 3,29	VAN
19	A19	Mayoriza las cuentas	Contadora	480 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	4,10%	8,00	\$ 642,50	\$ 26,36	VAN
20	A20	Emite reportes financieros	Contadora	60 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,0000855	0,51%	1,00	\$ 642,50	\$ 3,29	VAC

Detalle de sueldo				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Contadora	\$ 500,00	\$ 65,00	\$ 77,50	\$ 565,00

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: FACTURACIÓN Y COBRO - ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Analiza registros con las novedades de faltantes y daños por parte del cliente, de personal fijo y personal de planta	Coordinador de Banquetes y alquileres	15 minutos	cada 1	Semanas	20 veces	0,00037	11,11%	21,67	\$ 642,50	\$ 71,39	VAC
2	A2	Anota observaciones y modifica instructivo del evento respectivo	Coordinador de Banquetes y alquileres	5 minutos	cada 1	Semanas	15 veces	0,00037	2,78%	5,42	\$ 642,50	\$ 17,85	NAV
3	A3	Envía instructivo modificado a la asistente de Contabilidad	Coordinador de Banquetes y alquileres	10 minutos	cada 1	Semanas	20 veces	0,00037	7,41%	14,44	\$ 642,50	\$ 47,59	VAC
4	A4	Envía copia de cotización y proforma del evento a la asistente de Contabilidad	Coordinador de Banquetes y alquileres	2 minutos	cada 1	Semanas	4 veces	0,00037	0,30%	0,58	\$ 642,50	\$ 1,90	VAC
5	A5	Analiza los datos de la cotización, de la proforma y novedades del instructivo modificado	Asistente de Contabilidad	2 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	0,59%	1,16	\$ 507,50	\$ 3,01	VAC
6	A6	Ingresa datos al sistema contable: precio, cantidad y descuento	Asistente de Contabilidad	2 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037	0,52%	1,01	\$ 507,50	\$ 2,63	VAN
7	A7	Analiza información sobre faltantes y daños por parte del cliente	Asistente de Contabilidad	5 minutos	cada 1	Semanas	5 veces	0,00037	0,93%	1,81	\$ 507,50	\$ 4,70	VAC
8	A8	Calcula y registra en el sistema contable en términos monetarios y cantidades los faltantes y daños por parte del cliente	Asistente de Contabilidad	1 minutos	cada 1	Semanas	6 veces	0,00037	0,22%	0,43	\$ 507,50	\$ 1,13	VAC
9	A9	Verificación de servicio de transporte	Asistente de Contabilidad	15 minutos	cada 1	Semanas	4 veces	0,00037	2,22%	4,33	\$ 507,50	\$ 11,28	VAC
10	A10	Añade valor de servicio de transporte a la factura	Asistente de Contabilidad	15 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037	3,89%	7,58	\$ 507,50	\$ 19,74	VAC
11	A11	Emite factura del evento	Asistente de Contabilidad	5 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	1,48%	2,89	\$ 507,50	\$ 7,52	VAC
12	A12	Almacena la factura física en la carpeta de cobros semanales hasta el viernes de cada semana	Asistente de Contabilidad	1 minutos	cada 1	Semanas	9 veces	0,00037	0,33%	0,65	\$ 507,50	\$ 1,69	VAN
13	A13	Elabora hoja de ruta para entrega de factura al cliente y cobro pendiente de facturas entregadas a otros clientes	Asistente de Contabilidad	15 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037	3,89%	7,58	\$ 507,50	\$ 19,74	VAC
14	A14	Entrega hoja de ruta, facturas por cobrar y lista de cobranzas al mensajero o a algún chofer disponible	Asistente de Contabilidad	15 minutos	cada 1	Semanas	9 veces	0,00037	5,00%	9,75	\$ 507,50	\$ 25,38	VAC
15	A15	Entrega facturas por cobrar a los clientes	Mensajero/chofer disponible	480 minutos	cada 1	Meses	10 veces	8,5E-05	41,03%	80,00	\$ 698,75	\$ 286,67	VAC
16	A16	Cobra a los clientes que se les ha vencido el plazo y que acordaron hacer pago en efectivo	Mensajero/chofer disponible	3 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037	0,11%	0,22	\$ 698,75	\$ 0,78	VAC
17	A17	Entrega los cobros realizados	Mensajero/chofer disponible	15 minutos	cada 1	Semanas	4 veces	0,00037	2,22%	4,33	\$ 698,75	\$ 15,53	VAN
18	A18	Registra el ingreso de efectivo	Asistente de Contabilidad	2 minutos	cada 1	Semanas	4 veces	0,00037	0,30%	0,58	\$ 507,50	\$ 1,50	VAN
19	A19	Emite el comprobante de ingreso	Asistente de Contabilidad	20 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	0,00037	1,48%	2,89	\$ 507,50	\$ 7,52	VAC
20	A20	Ajusta la cuenta por cobrar respectiva	Asistente de Contabilidad	20 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	5,93%	11,56	\$ 507,50	\$ 30,07	VAC

Detalle de sueldos				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Coordinador de Banquetes y alquileres	\$ 500,00	\$ 65,00	77,5	\$ 642,50
Asistente de Contabilidad	\$ 380,00	\$ 65,00	62,5	\$ 507,50
Mensajero/chofer disponible	\$ 550,00	\$ 65,00	83,75	\$ 698,75

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: PAGO DE NÓMINA FIJA - ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Emite hoja de asistencia diaria del día siguiente y la archiva	Asistente de contabilidad	10 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002222	2,22%	4,33	\$ 473,75	\$ 10,53	VAC
2	A2	Archiva hoja de asistencia del día con el registro de firmas	Asistente de contabilidad	3 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002222	0,67%	1,30	\$ 473,75	\$ 3,16	VAN
3	A3	Realiza cálculo de anticipo del 50% el día 15 de cada mes	Contadora	180 minutos	cada 2	Semanas	1 veces	0,000370	3,33%	6,50	\$ 642,50	\$ 21,42	VAC
4	A4	Determina y descuenta el valor del seguro patronal en la 1era quincena	Contadora	180 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000085	1,54%	3,00	\$ 642,50	\$ 9,88	VAC
5	A5	Realiza cálculo para la liquidación del rol en la 2da quincena	Contadora	150 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000085	1,28%	2,50	\$ 642,50	\$ 8,24	VAC
6	A6	Analiza hojas de asistencia	Contadora	80 minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002222	17,78%	34,67	\$ 642,50	\$ 114,22	VAC
7	A7	Realiza el cálculo de horas extras	Contadora	180 minutos	cada 1	Meses	2 veces	0,000085	3,08%	6,00	\$ 642,50	\$ 19,77	VAC
8	A8	Descuenta anticipo, seguro, préstamos, daños o pérdidas hechas en eventos, ausencias	Contadora	180 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000085	1,54%	3,00	\$ 642,50	\$ 9,88	VAC
9	A9	Emite recibo rol con resumen para pago de nómina fija	Contadora	120 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000085	1,03%	2,00	\$ 642,50	\$ 6,59	VAC
10	A10	Envía rol a Gerencia	Contadora	10 minutos	cada 1	Meses	2 veces	0,000085	0,17%	0,33	\$ 642,50	\$ 1,10	VAN
11	A11	Cancela los valores del rol a cada trabajador de planta	Gerente general	200 minutos	cada 1	Meses	2 veces	0,000085	3,42%	6,67	\$ 642,50	\$ 21,97	VAC
12	A12	Retira el rol con firmas	Contadora	10 minutos	cada 1	Meses	2 veces	0,000085	0,17%	0,33	\$ 642,50	\$ 1,10	VAN
13	A13	Contabiliza MOI y MOD	Contadora	180 minutos	cada 1	Meses	2 veces	0,000085	3,08%	6,00	\$ 642,50	\$ 19,77	VAN
14	A14	Realiza cálculo de provisiones y los contabiliza	Contadora	180 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000085	1,54%	3,00	\$ 642,50	\$ 9,88	VAC

Detalle de sueldos				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Asistente de contabilidad	\$ 350,00	\$ 65,00	\$ 58,75	\$ 473,75
Contadora	\$ 500,00	\$ 65,00	\$ 77,50	\$ 642,50
Gerente general	\$ 500,00	\$ 65,00	\$ 77,50	\$ 642,50

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: PAGO DE NÓMINA EVENTUAL - ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Analiza los recargos que se deben hacer al personal eventual anotado en la Hoja de responsabilidad	Asistente de contabilidad	240 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	8,89%	17,33	\$ 473,75	\$ 42,11	VAC
2	A2	Verificación de novedades	Asistente de contabilidad	60 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	2,22%	4,33	\$ 473,75	\$ 10,53	VAN
3	A3	Elabora el cálculo monetario del recargo	Asistente de contabilidad	100 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	3,70%	7,22	\$ 473,75	\$ 17,55	VAN
4	A4	Ingresa datos de eventuales que participaron en el evento: número de horas, evento asistido y recargos	Asistente de contabilidad	60 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	2,22%	4,33	\$ 473,75	\$ 10,53	VAN
5	A5	Realiza un archivo de pago de eventuales con detalle de evento y empleado eventual menos el descuento	Asistente de contabilidad	40 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	1,48%	2,89	\$ 473,75	\$ 7,02	VAC
6	A6	Emite Hoja Resumen para el pago	Asistente de contabilidad	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	0,37%	0,72	\$ 473,75	\$ 1,75	VAC
7	A7	Solicita verbalmente al Gerente general recursos monetarios para pago de nómina eventual	Contadora	5 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	0,19%	0,36	\$ 642,50	\$ 1,19	VAN
8	A8	Revisa la hoja resumen para pago de nómina eventual	Gerente general	30 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	1,11%	2,17	\$ 642,50	\$ 7,14	VAN
9	A9	Desembolsa efectivo	Gerente general	15 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	0,56%	1,08	\$ 642,50	\$ 3,57	VAC
10	A10	Registra recepción de efectivo en la hoja resumen para pago de nómina	Contadora	10 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	0,37%	0,72	\$ 642,50	\$ 2,38	VAN
11	A11	Paga a eventuales y hace firmar a cada empleado que cobra la hoja resumen	Contadora	300 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	11,11%	21,67	\$ 642,50	\$ 71,39	VAC
12	A12	Emite comprobantes de egreso	Asistente de contabilidad	120 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	4,44%	8,67	\$ 473,75	\$ 21,06	VAC
13	A13	Realiza cuadre de dinero recibido y pagado	Asistente de contabilidad	150 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	5,56%	10,83	\$ 473,75	\$ 26,32	VAN
14	A14	Reporta saldo a Gerente general	Contadora	20 minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,00037037	0,74%	1,44	\$ 642,50	\$ 4,76	VAC

Detalle de sueldos				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Asistente de contabilidad	\$ 350,00	\$ 65,00	\$ 58,75	\$ 473,75
Contadora	\$ 500,00	\$ 65,00	\$ 77,50	\$ 642,50
Gerente general	\$ 500,00	\$ 65,00	\$ 77,50	\$ 642,50

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: SELECCIÓN DE PERSONAL - ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Elabora un análisis de necesidad de mano de obra para la temporada alta o contratos grandes	Gerente general	150 minutos	cada 4	Meses	2 veces	0,0000855	0,64%	1,25	\$ 642,50	\$ 4,12	VAC
2	A2	Verificación de necesidad de personal	Gerente general	150 minutos	cada 4	Meses	2 veces	0,0000855	0,64%	1,25	\$ 642,50	\$ 4,12	VAN
3	A3	Evalúa al personal interno para considerar una opción interna para el puesto	Gerente general	120 minutos	cada 4	Meses	2 veces	0,0000855	0,51%	1,00	\$ 642,50	\$ 3,29	VAN
4	A4	Verificación de opciones internas	Gerente general	40 minutos	cada 4	Meses	2 veces	0,0000855	0,17%	0,33	\$ 642,50	\$ 1,10	VAN
5	A5	Publica el anuncio de vacante en el periódico local y en internet	Gerente general	15 minutos	cada 4	Meses	2 veces	0,0000855	0,06%	0,13	\$ 642,50	\$ 0,41	VAN
6	A6	Realiza la entrevista al candidato	Gerente general	60 minutos	cada 4	Meses	8 veces	0,0000855	1,03%	2,00	\$ 642,50	\$ 6,59	VAN
7	A7	Analiza las opciones existentes para ocupar el cargo	Gerente general	40 minutos	cada 4	Meses	4 veces	0,0000855	0,34%	0,67	\$ 642,50	\$ 2,20	VAN
8	A8	Llama al candidato elegido para fijar una 2da reunión	Gerente general	8 minutos	cada 4	Meses	1 veces	0,0000855	0,02%	0,03	\$ 642,50	\$ 0,11	VAN
9	A9	Le da indicaciones sobre el cargo y firma el contrato	Gerente general	60 minutos	cada 4	Meses	2 veces	0,0000855	0,26%	0,50	\$ 642,50	\$ 1,65	VAN
10	A10	Presenta al nuevo miembro al personal de la empresa	Gerente general	60 minutos	cada 4	Meses	2 veces	0,0000855	0,26%	0,50	\$ 642,50	\$ 1,65	NAV
11	A11	Da una inducción básica al nuevo empleado	Gerente general	60 minutos	cada 4	Meses	8 veces	0,0000855	1,03%	2,00	\$ 642,50	\$ 6,59	VAN
12	A12	Indaga opciones entre referencias de los empleados de planta	Gerente general	150 minutos	cada 4	Meses	3 veces	0,0000855	0,96%	1,88	\$ 642,50	\$ 6,18	VAN
13	A13	Verificación de opciones	Gerente general	150 minutos	cada 4	Meses	4 veces	0,0000855	1,28%	2,50	\$ 642,50	\$ 8,24	NAV
14	A14	Indaga opciones entre referencias de los empleados eventuales	Gerente general	180 minutos	cada 4	Meses	4 veces	0,0000855	1,54%	3,00	\$ 642,50	\$ 9,88	VAN
15	A15	Cita al candidato	Gerente general	10 minutos	cada 4	Meses	10 veces	0,0000855	0,21%	0,42	\$ 642,50	\$ 1,37	VAN
16	A16	Evalúa de forma práctica al candidato	Gerente general	80 minutos	cada 4	Meses	2 veces	0,0000855	0,34%	0,67	\$ 642,50	\$ 2,20	VAN
17	A17	Verificación de los resultados de la evaluación	Gerente general	30 minutos	cada 4	Meses	2 veces	0,0000855	0,13%	0,25	\$ 642,50	\$ 0,82	VAN
18	A18	Incluye al nuevo empleado eventual en la base de empleados eventuales	Coordinadora de banquetes y alquileres	10 minutos	cada 4	Meses	2 veces	0,0000855	0,04%	0,08	\$ 530,00	\$ 0,23	VAN

Detalle de sueldos				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Gerente general	\$ 500,00	\$ 65,00	\$ 77,50	\$ 642,50
Coordinadora de Banquetes y alquileres	\$ 400,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 530,00

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: PREPARACIÓN DE LENCERÍA - ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Revisa anexo de instructivo	Encargada de Preparación de Lencería	15 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037037	5,56%	10,83	\$ 492,50	\$ 27,36	VAN
2	A2	Verifica existencia de elementos solicitados	Encargada de Preparación de Lencería	60 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037037	22,22%	43,33	\$ 492,50	\$ 109,44	VAC
3	A3	Verificación del lugar	Encargada de Preparación de Lencería	30 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037037	11,11%	21,67	\$ 492,50	\$ 54,72	NAV
4	A4	Sugiere cambiar la opción del instructivo por algo en existencia	Encargada de Preparación de Lencería	20 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	0,00037037	2,22%	4,33	\$ 492,50	\$ 10,94	VAC
5	A5	Verificación de estado	Encargada de Preparación de Lencería	40 minutos	cada 1	Semanas	3 veces	0,00037037	4,44%	8,67	\$ 492,50	\$ 21,89	VAC
6	A6	Plancha la lencería solicitada	Asistente de preparación de lencería	180 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037037	66,67%	130,00	\$ 492,50	\$ 328,33	VAC
7	A7	Plancha la lencería solicitada	Encargada de Preparación de Lencería	180 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037037	66,67%	130,00	\$ 492,50	\$ 328,33	VAC
8	A8	Cuenta la lencería solicitada	Asistente de preparación de lencería	60 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037037	22,22%	43,33	\$ 492,50	\$ 109,44	VAC
9	A9	Cuenta la lencería solicitada	Encargada de Preparación de Lencería	60 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037037	22,22%	43,33	\$ 492,50	\$ 109,44	VAC
10	A10	Despacha lencería requerida	Encargada de Preparación de Lencería	35 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037037	12,96%	25,28	\$ 492,50	\$ 63,84	VAC
11	A11	Despacha lencería requerida	Asistente de preparación de lencería	35 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037037	12,96%	25,28	\$ 492,50	\$ 63,84	VAC
12	A12	Recibe lencería después del evento o alquiler	Encargada de Preparación de Lencería	60 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037037	22,22%	43,33	\$ 492,50	\$ 109,44	VAN
13	A13	Envía a lavar	Encargada de Preparación de Lencería	20 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037037	7,41%	14,44	\$ 492,50	\$ 36,48	VAC
14	A14	Lava la lencería	Lavandera	260 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037037	96,30%	187,78	\$ 492,50	\$ 474,26	VAC
15	A15	Lava la lencería	Lavandera	260 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037037	96,30%	187,78	\$ 492,50	\$ 474,26	VAC
16	A16	Almacena la lencería limpia y seca	Asistente de preparación de lencería	150 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037037	55,56%	108,33	\$ 492,50	\$ 273,61	VAN

Detalle de sueldos				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Encargada de Preparación de Lencería	\$ 380,00	\$ 65,00	\$ 47,50	\$ 492,50
Asistente de preparación de lencería	\$ 380,00	\$ 65,00	\$ 47,50	\$ 492,50
Lavandera	\$ 380,00	\$ 65,00	\$ 47,50	\$ 492,50

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette


ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: GESTIÓN DE BODEGA DE ACTIVOS - ACTIVIDADES Y RECURSOS

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU	CT	Tipo
1	A1	Revisa anexo de instructivo	Encargado de bodega	25 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037	6,48%	12,64	\$ 507,50	\$ 32,89	VAC
2	A2	Verifica existencia de elementos solicitados	Encargado de bodega	40 minutos	cada 1	Semanas	10 veces	0,00037	14,81%	28,89	\$ 507,50	\$ 75,19	VAC
3	A3	Verificación de lugar	Encargado de bodega	40 minutos	cada 1	Semanas	4 veces	0,00037	5,93%	11,56	\$ 507,50	\$ 30,07	NAV
4	A4	Sugiere cambiar la opción del instructivo por algo en existencia	Encargado de bodega	20 minutos	cada 1	Semanas	4 veces	0,00037	2,96%	5,78	\$ 507,50	\$ 15,04	VAC
5	A5	Verificación de condiciones	Encargado de bodega	80 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	23,70%	46,22	\$ 507,50	\$ 120,30	VAN
6	A6	Emite lista de insumos para dar mantenimiento a los activos	Encargado de bodega	15 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	0,00037	1,11%	2,17	\$ 507,50	\$ 5,64	VAN
7	A7	Espera por proceso											NAV
8	A8	Envía lista de insumos a la asistente de contabilidad	Encargado de bodega	5 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	0,00037	0,37%	0,72	\$ 507,50	\$ 1,88	VAN
9	A9	Recibe los insumos solicitados	Encargado de bodega	15 minutos	cada 1	Semanas	2 veces	0,00037	1,11%	2,17	\$ 507,50	\$ 5,64	VAN
10	A10	Distribuye al personal para dar mantenimiento a los activos correspondientes	Encargado de bodega	5 minutos	cada 1	Semanas	8 veces	0,00037	1,48%	2,89	\$ 507,50	\$ 7,52	VAC
11	A11	Despacha activos requeridos	Encargado de bodega	50 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037	12,96%	25,28	\$ 507,50	\$ 65,79	VAC
12	A12	Despacha activos requeridos	Encargado de bodega	50 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037	12,96%	25,28	\$ 507,50	\$ 65,79	VAC
13	A13	Recibe activos despachados para el evento	Encargado de bodega	80 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037	20,74%	40,44	\$ 507,50	\$ 105,26	VAN
14	A14	Envía a lavar la vajilla, cristalería, cubertería, etc.	Encargado de bodega	20 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037	5,19%	10,11	\$ 507,50	\$ 26,31	VAN
15	A15	Lava lo correspondiente	Asistente de bodega	100 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037	25,93%	50,56	\$ 473,75	\$ 122,82	VAC
16	A16	Almacena los activos restantes	Asistente de bodega	150 minutos	cada 1	Semanas	7 veces	0,00037	38,89%	75,83	\$ 473,75	\$ 184,24	VAN

Detalle de sueldos				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Encargado de bodega	\$ 380,00	\$ 65,00	62,5	\$ 507,50
Asistente de bodega	\$ 350,00	\$ 65,00	58,75	\$ 473,75

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

ANEXO 3

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-01	Proceso: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Establecer las directrices para la elaboración y desarrollo de estrategias administrativas a corto y largo plazo, mediante una visión objetiva en la ejecución de actividades con el fin de llegar a una buena toma de decisiones.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a la gestión estratégica y operativa de L'etiquette.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General


4. DEFINICIONES

- **ANÁLISIS FODA:** Es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar elementos internos y externos de la empresa en la situación actual.
- **ESTRETEGIA:** Indica la manera en cómo se van a alcanzar los objetivos determinados en la planificación estratégica.
- **MISIÓN:** Es el motivo por el cual existe una empresa.
- **VISIÓN:** Es la imagen futura clara acerca de la organización, indica hacia donde ir y en cuanto tiempo, toma en cuenta los elementos necesarios para alcanzar dicha imagen.

5. POLITICAS

- Se debe realizar una planificación estratégica anual bajo la dirección y responsabilidad del gerente general.
- Se debe realizar un informe anual para medir el cumplimiento del plan estratégico, este informe debe estar a cargo de la asistente de gerencia.
- Los ajustes que se realicen al plan, deben ser hechos autorizados por el gerente general.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-01	Proceso: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de cumplimiento de la planificación estratégica					
Descripción	Mide en porcentaje las actividades ejecutadas en comparación de las actividades determinadas en el plan estratégico.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Suma de actividades ejecutadas/Suma de actividades planificadas)*100	Trimestral	Positivo / Directa	85%	100%	Asistente de gerencia	Gerente general

Nombre	Logro de metas					
Descripción	Porcentaje de metas logradas en el transcurso de un año.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Suma de metas alcanzadas ejecutadas/Suma de metas esperadas)*100	Trimestral	Positivo / Directa	85%	100%	Asistente de gerencia	Gerente general


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01- GES-01	Planificación operativa anual
D02- GES-01	Informe anual de cumplimiento de plan estratégico y operativo de años anteriores
D01-PE	ISO 9001:2008
D02-PE	ISO 9000:2005
D03-PE	ISO 9004:2009

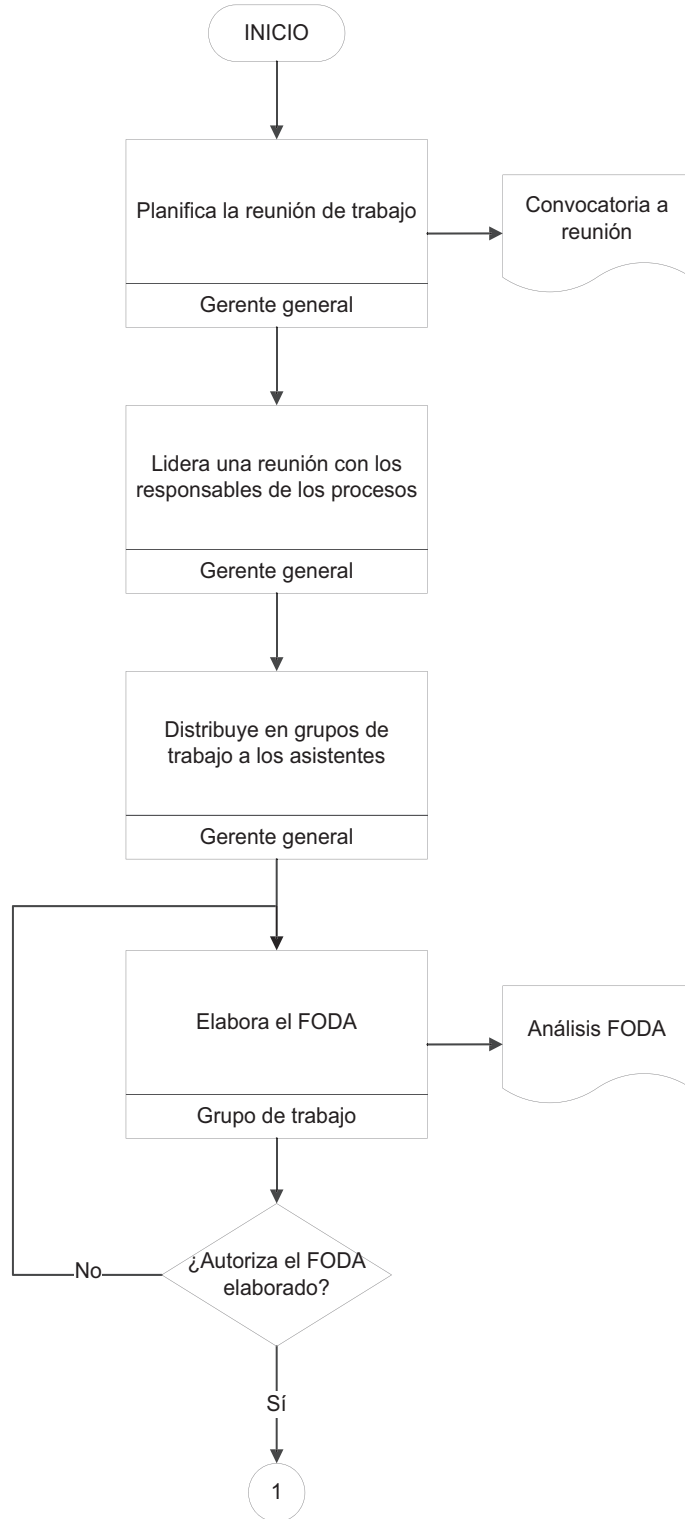
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GES-01	Plan estratégico	Impreso/ Digital	4 años	Triturar y reciclar
R02-GES-01	Informe anual de cumplimiento	Impreso/ Digital	4 años	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

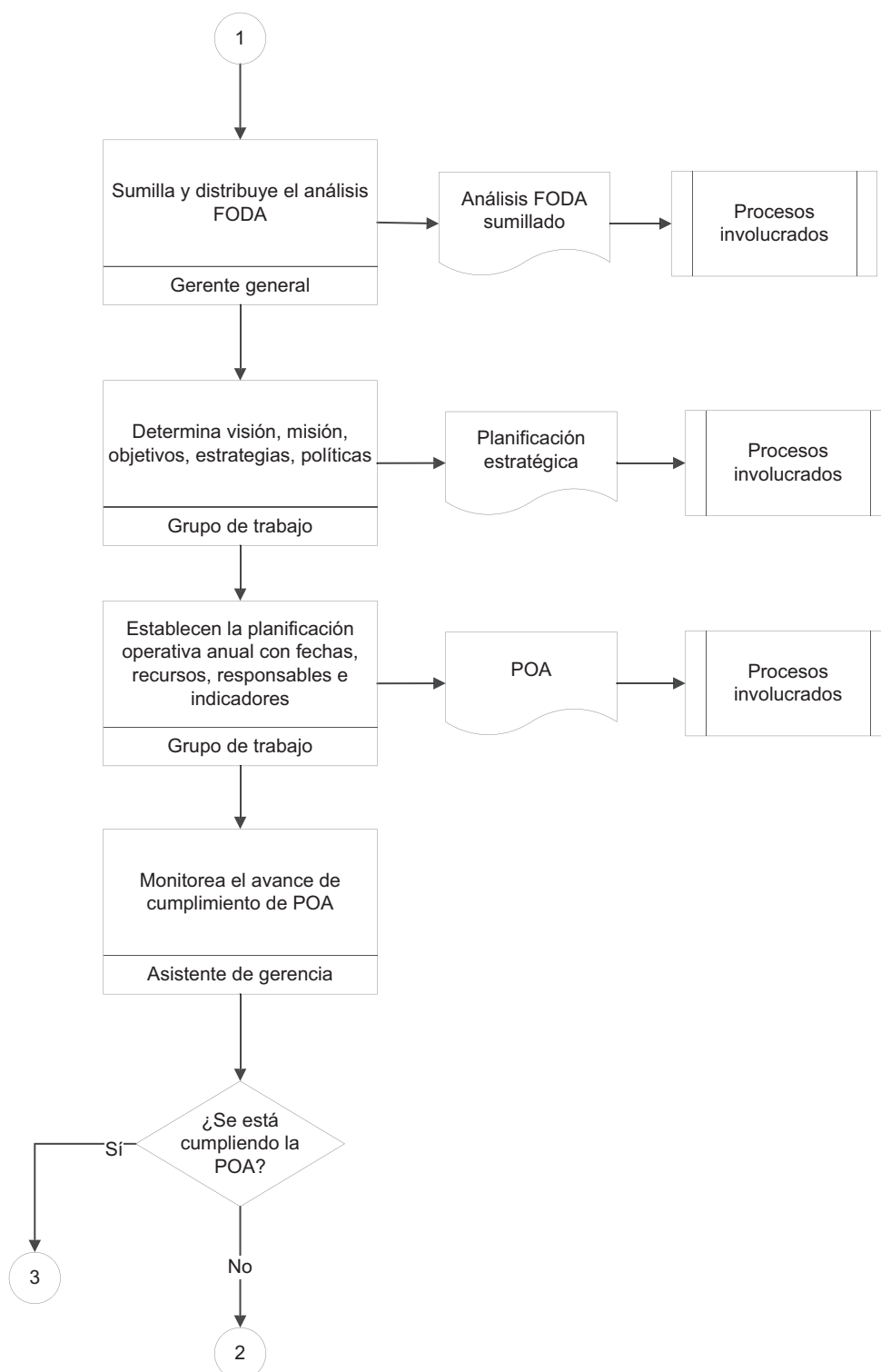
 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-01	Proceso: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO




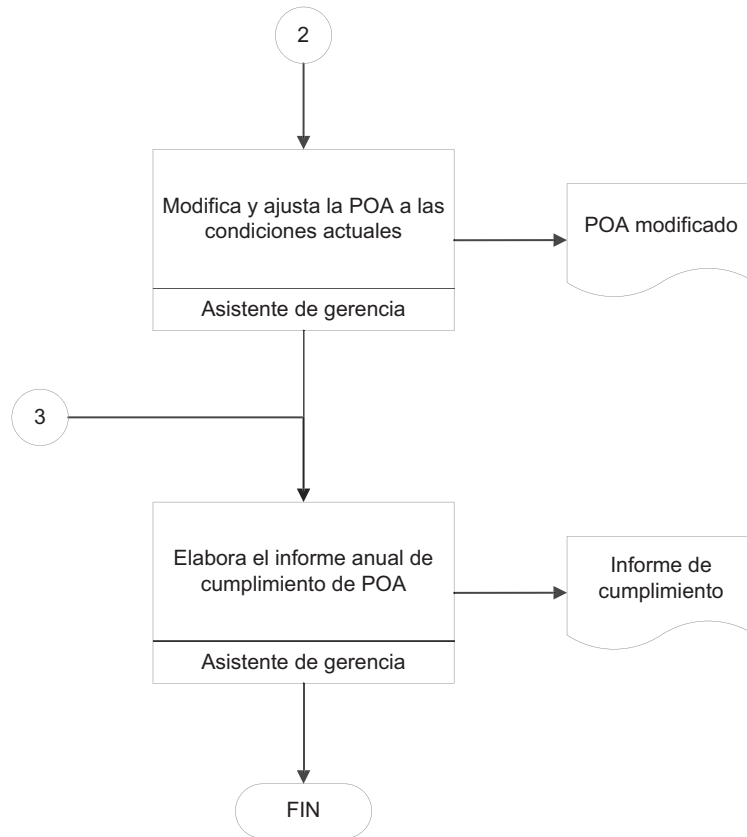
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-01	Proceso: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-01	Proceso: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso: REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Determinar oportunidades de mejora de forma pertinente, evaluando periódicamente la gestión de los procesos de la empresa y planes de mejora con el fin de alcanzar los objetivos planteados en la planificación estratégica.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a la revisión de la gestión de todos los procesos de L'etiquette.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de gestión de calidad


4. DEFINICIONES

- **Alta dirección:** Es la persona o conjunto de personas que se encargan de dirigir y controlar al máximo nivel la organización.
- **Información correspondiente:** Son todas las posibles entradas para este procedimiento que derivan de los Procesos Involucrados, estas entradas son el siguiente conjunto de documentos: estructura organizacional, resultado de auditorías, indicadores de calidad, reportes de satisfacción del cliente, indicadores de desempeño, informes de producto no conforme, informe de acciones correctivas y preventivas, cambios realizados en Control de documentos y registros, plan de capacitación, entre otros.
- **Procesos involucrados:** Son los procesos los cuales están siendo revisados por la dirección para una toma de decisiones.
- **Revisión:** Es la actividad realizada para garantizar la conveniencia, adecuación y eficacia del tópico central de la consideración de estudio para lograr los objetivos organizacionales.

5. POLITICAS

- Los jefes de área o representantes deberán proporcionar información requerida durante la reunión de la Revisión por la dirección.
- Los jefes de área deberán ejecutar las acciones que se dispongan en el informe por la Dirección

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Proceso: REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de cumplimiento de decisiones					
Descripción	Mide en porcentaje el volumen de las decisiones cumplidas del total de decisiones tomadas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Suma de acciones decisiones cumplidas/ total de decisiones tomadas) * 100	Trimestral	Positivo / Directa	90%	100%	Asistente de gerencia	Gerente general

Nombre	Porcentaje de decisiones eficaces					
Descripción	Mide en porcentaje el volumen de las decisiones eficaces del total de decisiones cumplidas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Suma de decisiones eficaces/ total de decisiones cumplidas) * 100	Trimestral	Positivo / Directa	95%	100%	Asistente de gerencia	Gerente general


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GES-02	Manual de calidad
D01-GES-02	Matriz de documentos y registros
D01-GES-02	Informe de acciones correctivas y/o preventivas
D01-GES-02	Informe de auditorías internas
D01-GES-02	Indicadores de calidad
D01-GES-02	Guía de elementos para integrar en la revisión por la dirección

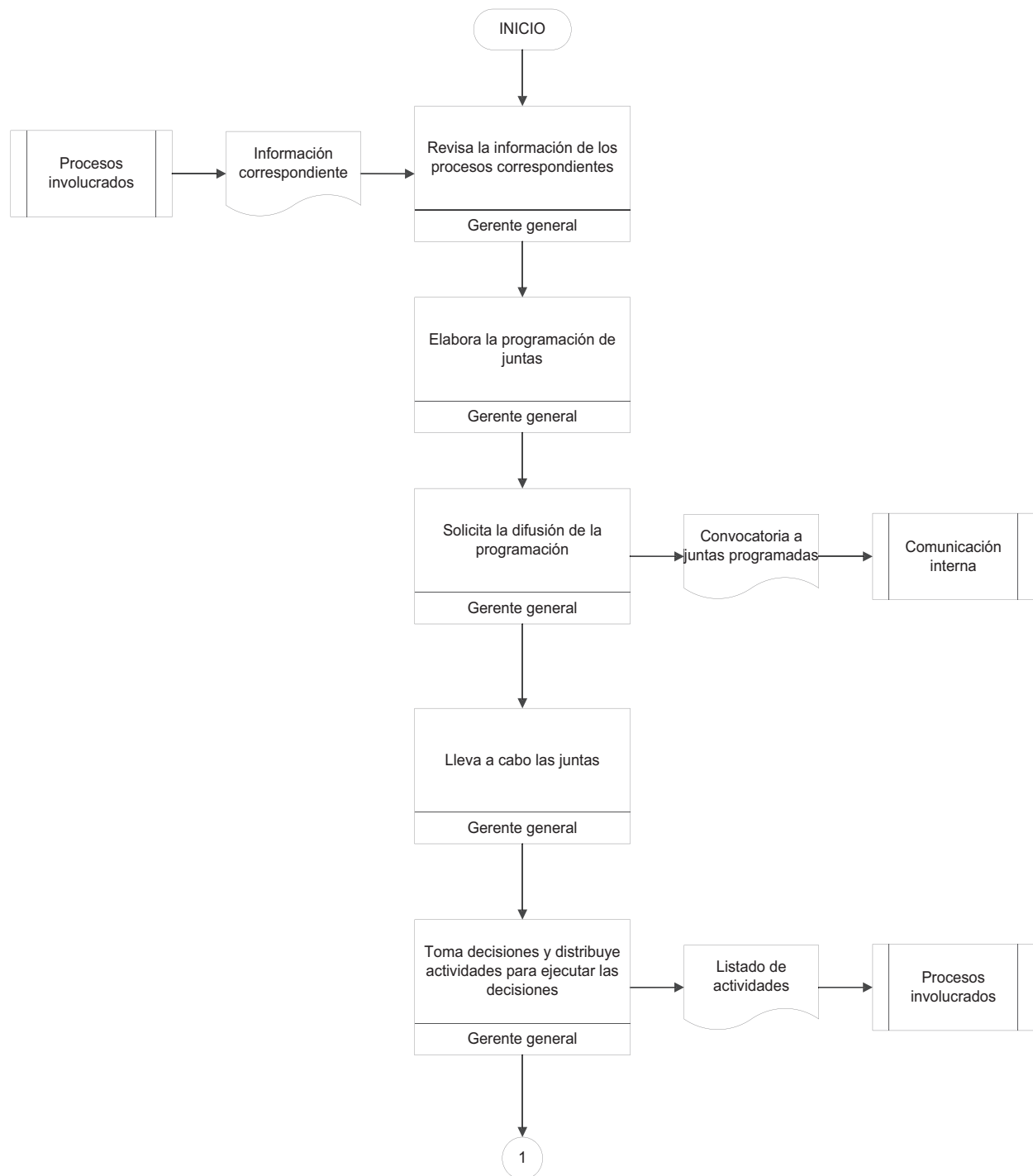
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GES-02	Informe de la Dirección	Impreso/ Digital	3 años	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

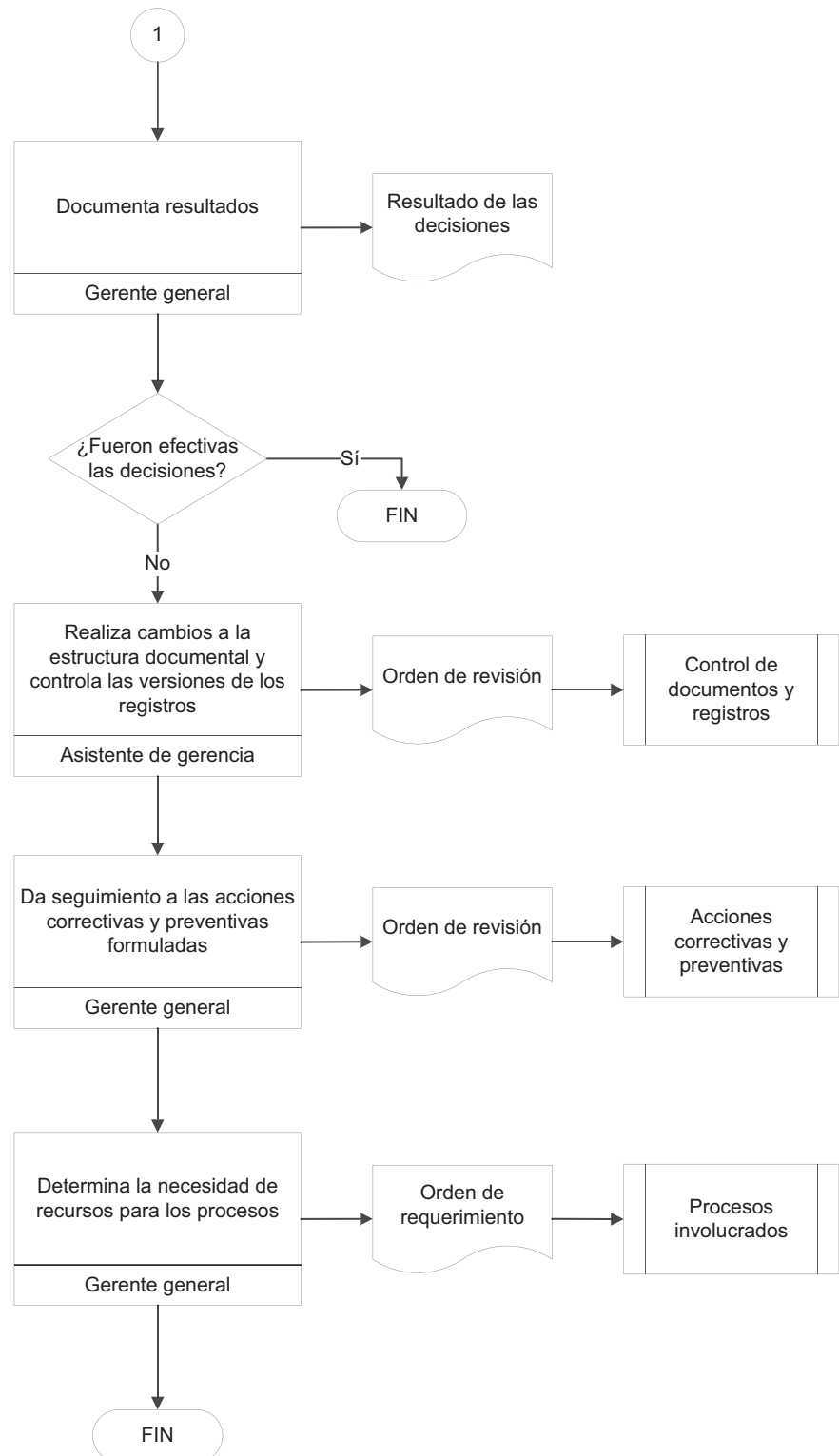
 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso: REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-02	Proceso: REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-03	Proceso: COMUNICACIÓN INTERNA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Informar de manera directa y con un fin específico a los clientes internos acerca de asuntos de interés, mediante los canales de comunicación eficaces, para lograr la recepción correcta de la información necesaria, clara y libre de confusiones.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a la realización de las actividades correspondientes a la comunicación interna de L'etiquette.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de gestión de calidad


4. DEFINICIONES

- **Comunicación:** Es el proceso a través del cual se divulga un mensaje.
- **Medio de comunicación:** Son los instrumentos mediante los cuales se transmite un mensaje.
- **Mensaje:** Es la información dada desde el transmisor hacia el receptor. Es el objeto de la comunicación.
- **Receptor:** Personas o conjunto de personas que toman un mensaje transmitido de varias formas.
- **Transmisor:** Quien da o envía el mensaje.

5. POLITICAS

- La información que sea necesaria transmitir a todos los empleados debe ser publicada en la parte superior del registrador de huellas y en la cartelera de la cocina principal.
- Toda comunicación a entregarse debe llevar firma del gerente general o la asistente de gerencia.
- Se llevará un archivo anual de las copias de las comunicaciones entregadas.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-03	Proceso: COMUNICACIÓN INTERNA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento del plan de comunicación					
Descripción	Mide el cumplimiento del plan de comunicación					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Suma de actividades comunicadas / Suma de actividades realizadas) * 100	Mensual	Positivo / Directa	95%	100%	Asistente de gerencia	Gerente general

Nombre	Porcentaje de comunicaciones emitidas					
Descripción	Mide en porcentaje el volumen de comunicaciones emitidas del total de comunicaciones solicitadas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Suma de comunicaciones emitidas/ total de comunicaciones solicitadas) * 100	Trimestral	Positivo / Directa	90%	100%	Asistente de gerencia	Gerente general

Nombre	Porcentaje de comunicaciones eficaces					
Descripción	Mide en porcentaje el volumen de las comunicaciones eficaces del total de comunicaciones emitidas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Suma de comunicaciones eficaces/ total de comunicaciones emitidas) * 100	Trimestral	Positivo / Directa	95%	100%	Asistente de gerencia	Gerente general

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-03	Proceso: COMUNICACIÓN INTERNA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GES-03	Plan de comunicación anual
D01-PE	ISO 9001:2008
D02-PE	ISO 9000:2005
D03-PE	ISO 9004:2009

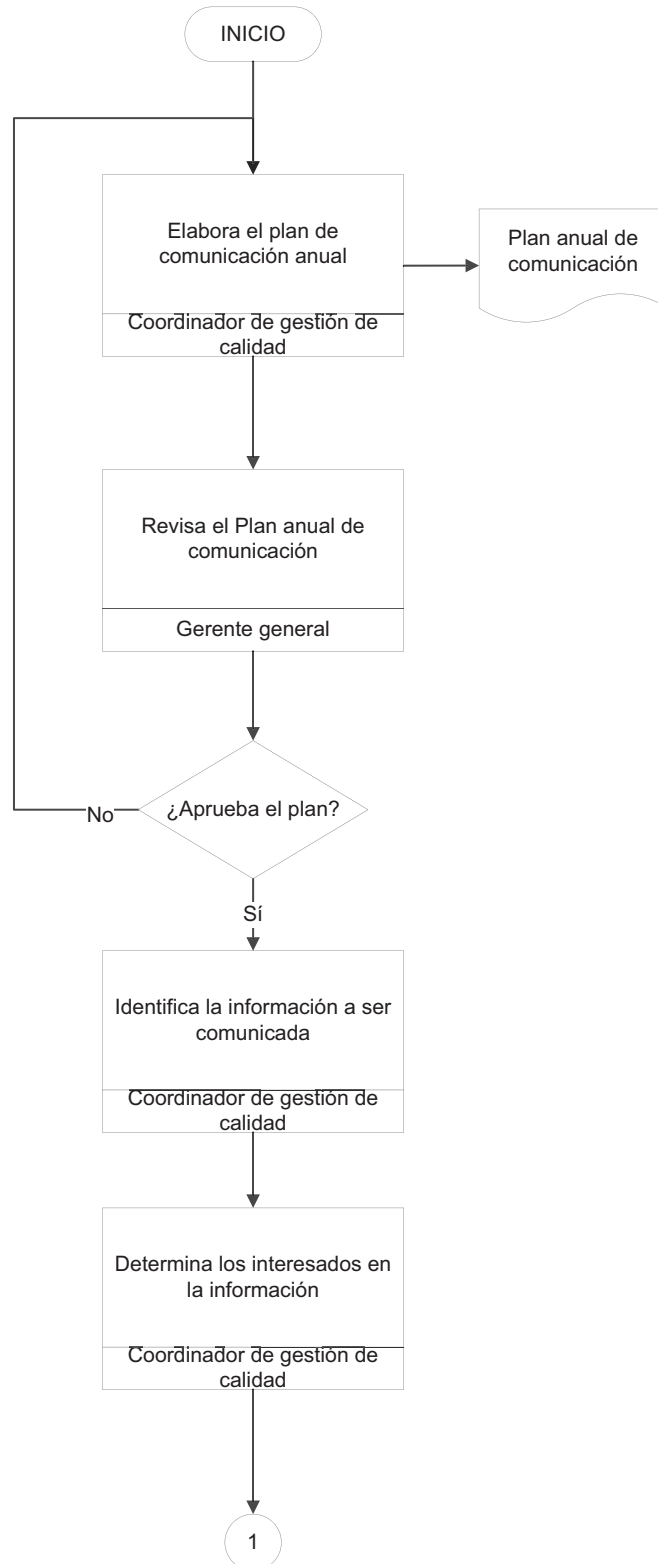
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GES-03	Comunicaciones generales	Impreso/ Digital	1 año	Triturar y reciclar
R02-GES-03	Comunicaciones individuales	Impreso/ Digital	1 año	Triturar y reciclar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

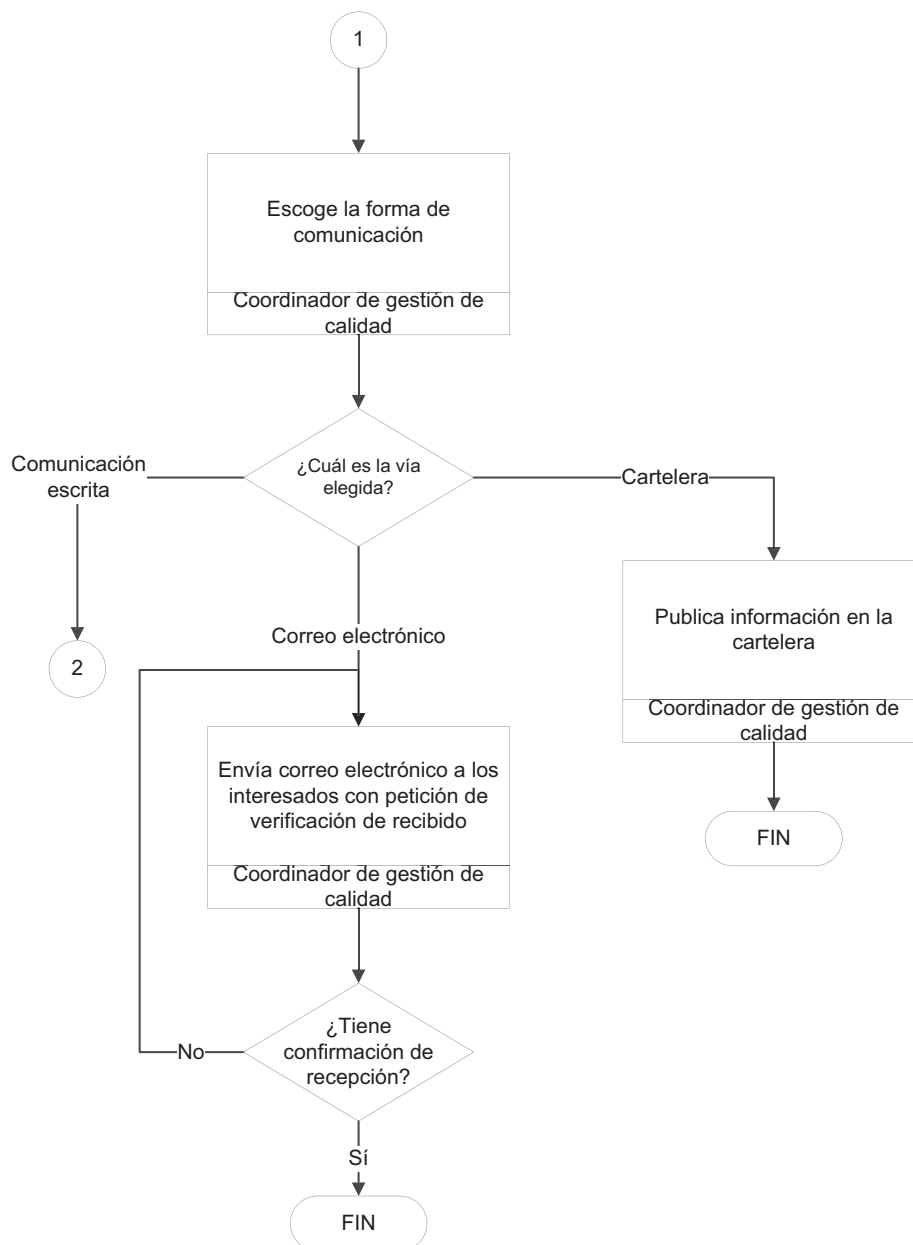
 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-03	Proceso: COMUNICACIÓN INTERNA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO



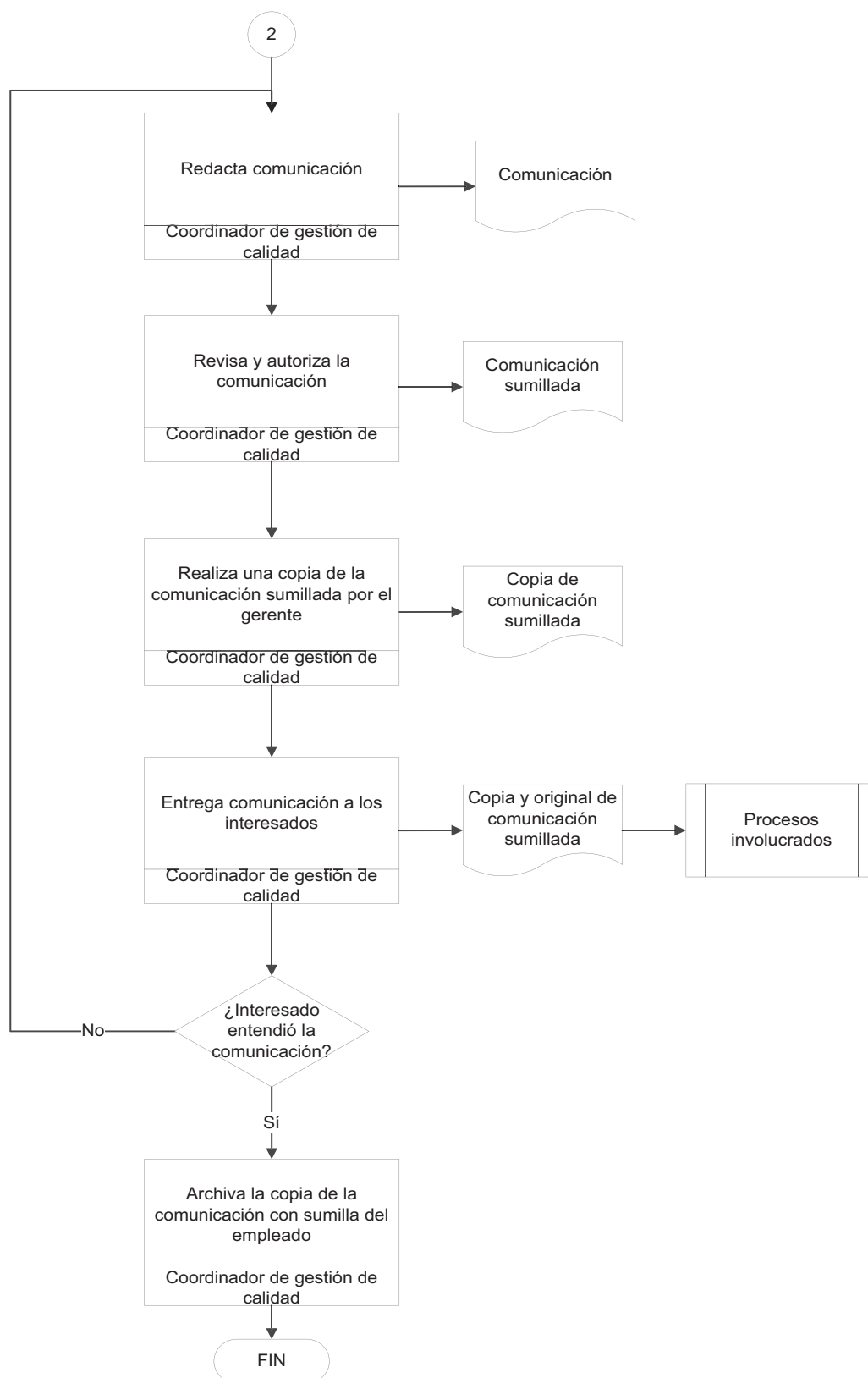
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-03	Proceso: COMUNICACIÓN INTERNA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GES-03	Proceso: COMUNICACIÓN INTERNA	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MEC-03	Proceso: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Implantar el procedimiento para la aprobación, preservación y tiempo de almacenamiento de los documentos y registros de L'etiquette, mediante la revisión y control periódicos de los mismos para establecer cambios de acuerdo a la evolución de las necesidades en el sistema de gestión de procesos en la Empresa.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los documentos y registros de uso interno y/o externo que son de utilidad para la mejora continua.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de gerencia


4. DEFINICIONES

- **Base de control de documentos y registros:** es el documento donde se identifica el nombre del documento o registro, responsable, período de revisión, tiempo de almacenamiento y disposición posterior a una actualización.
- **Documento:** Información en un medio digital, físico o virtual con su respectivo soporte.
- **Registros:** Son documentos de evidencia de actividades y los resultados de la ejecución de las mismas.

5. POLITICAS

- El responsable de este proceso debe conservar la base de control de documentos y registros de los que hacen uso los diferentes procesos del sistema de gestión de L'etiquette.
- El responsable de cada proceso informará al responsable del proceso de Control de documentos y registros acerca del cambio de utilización de sus respectivos documentos y registros para realizar las actualizaciones correspondientes en la base.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MEC-03	Proceso: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 7

6. INDICADORES

No aplica.


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-PE	ISO 9001:2008
D02-PE	ISO 9000:2005
D03-PE	ISO 9004:2009
D01-MEC-03	Base de control de documentos y registros

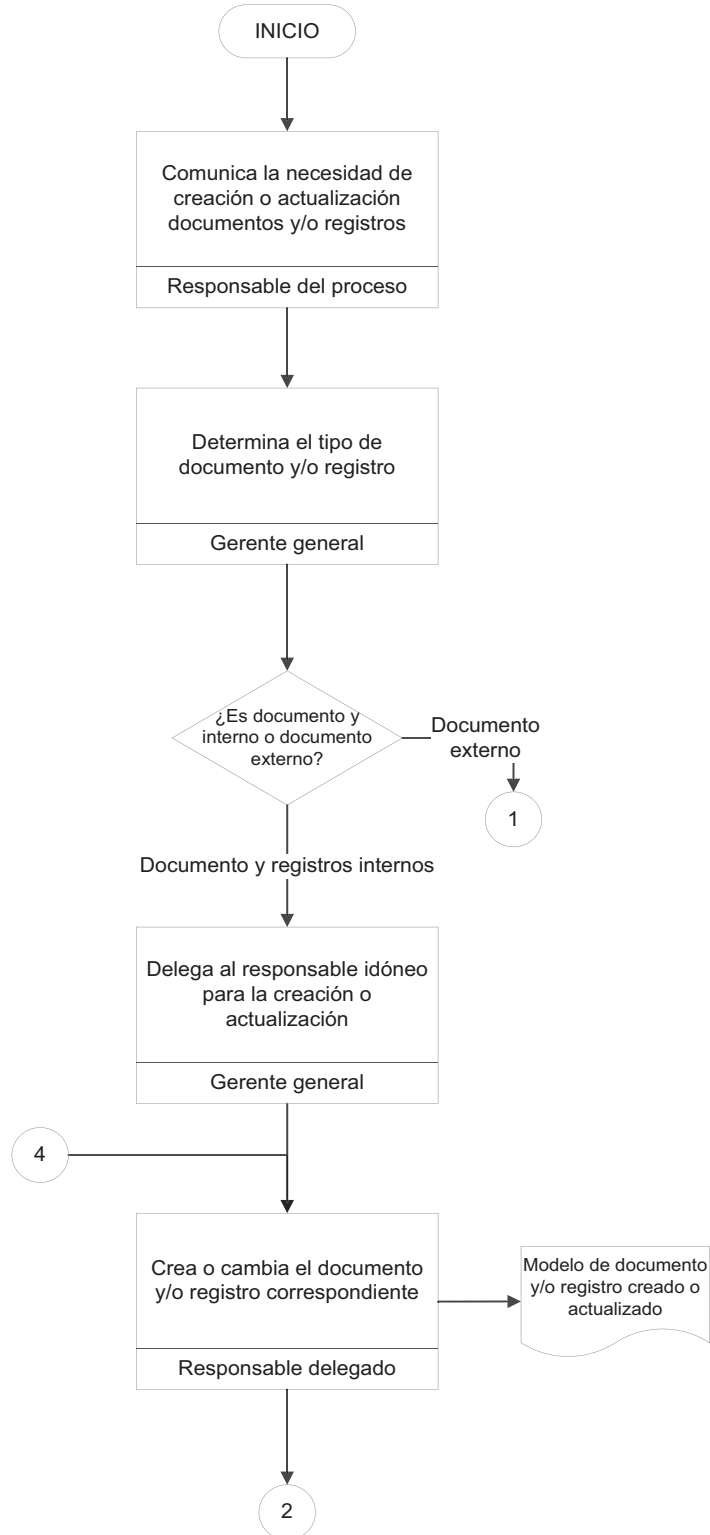
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-MEC-03	Documentos	Impreso y digital	7 años	Triturar y reciclar
R02-MEC-03	Registros	Impreso y digital	7 años	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

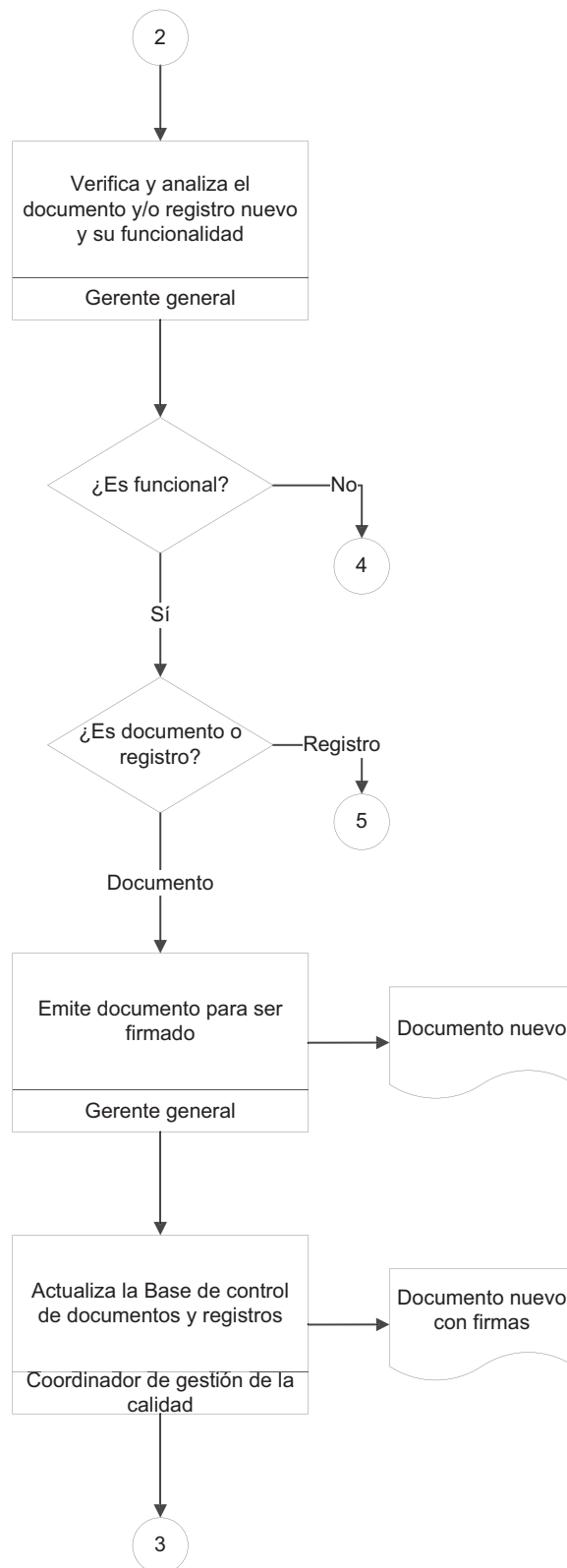
 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MEC-03	Proceso: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 7

9. DIAGRAMA DE FLUJO




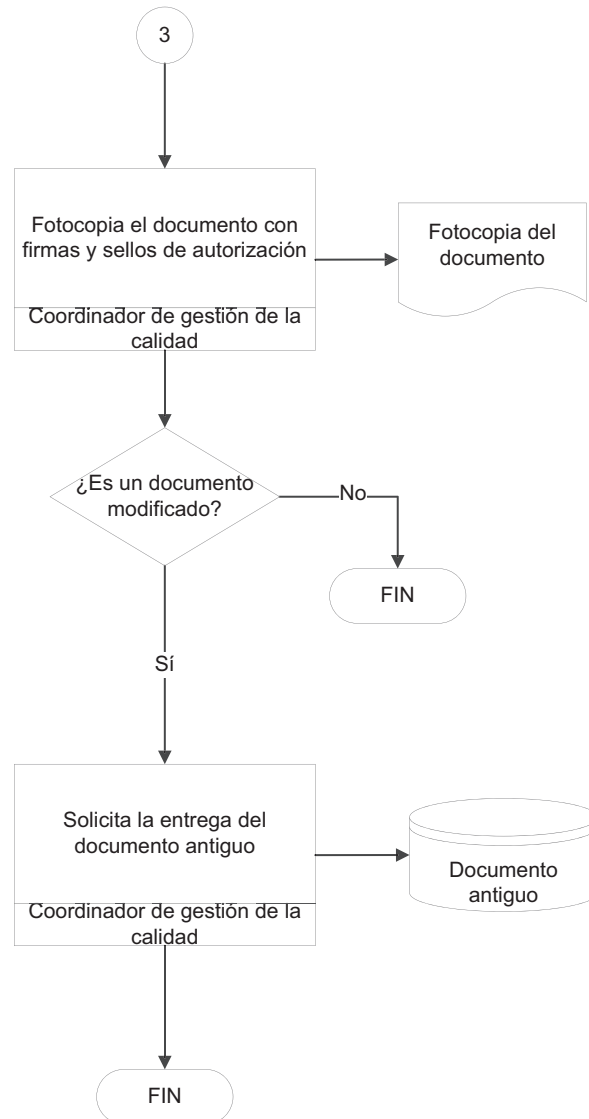
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MEC-03	Proceso: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 7




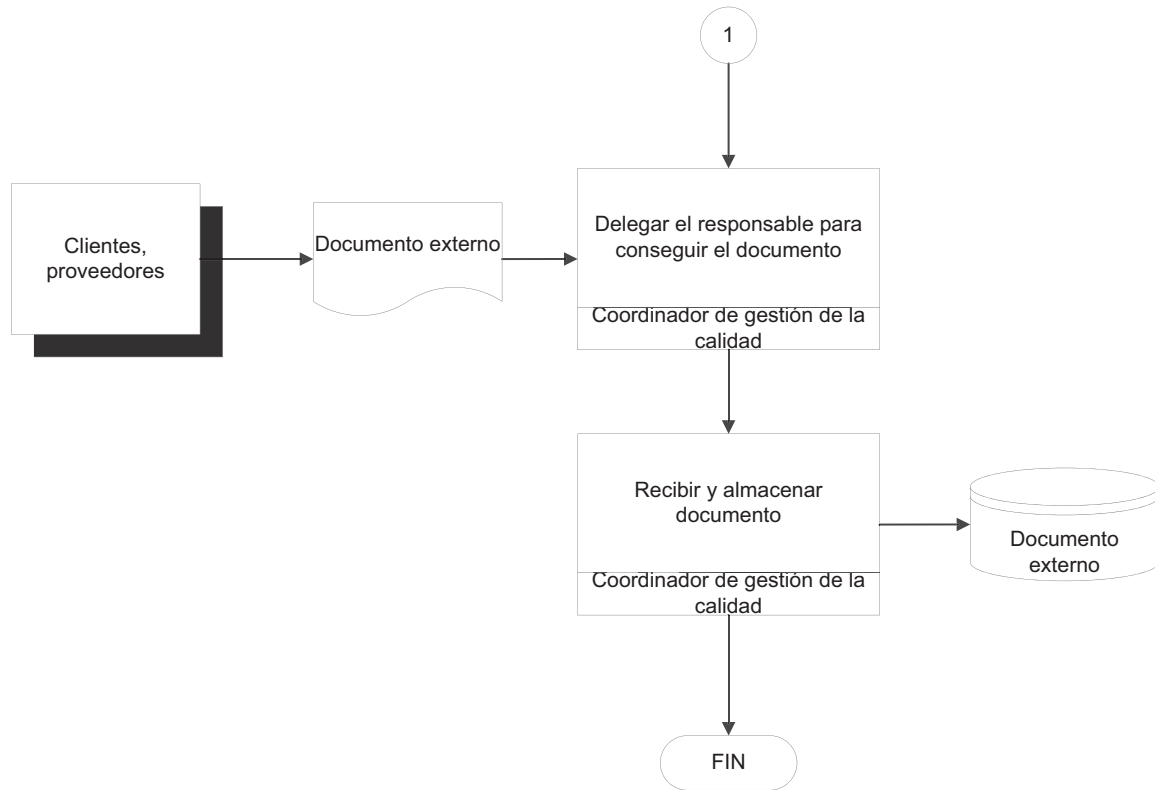
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MEC-03	Proceso: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 7




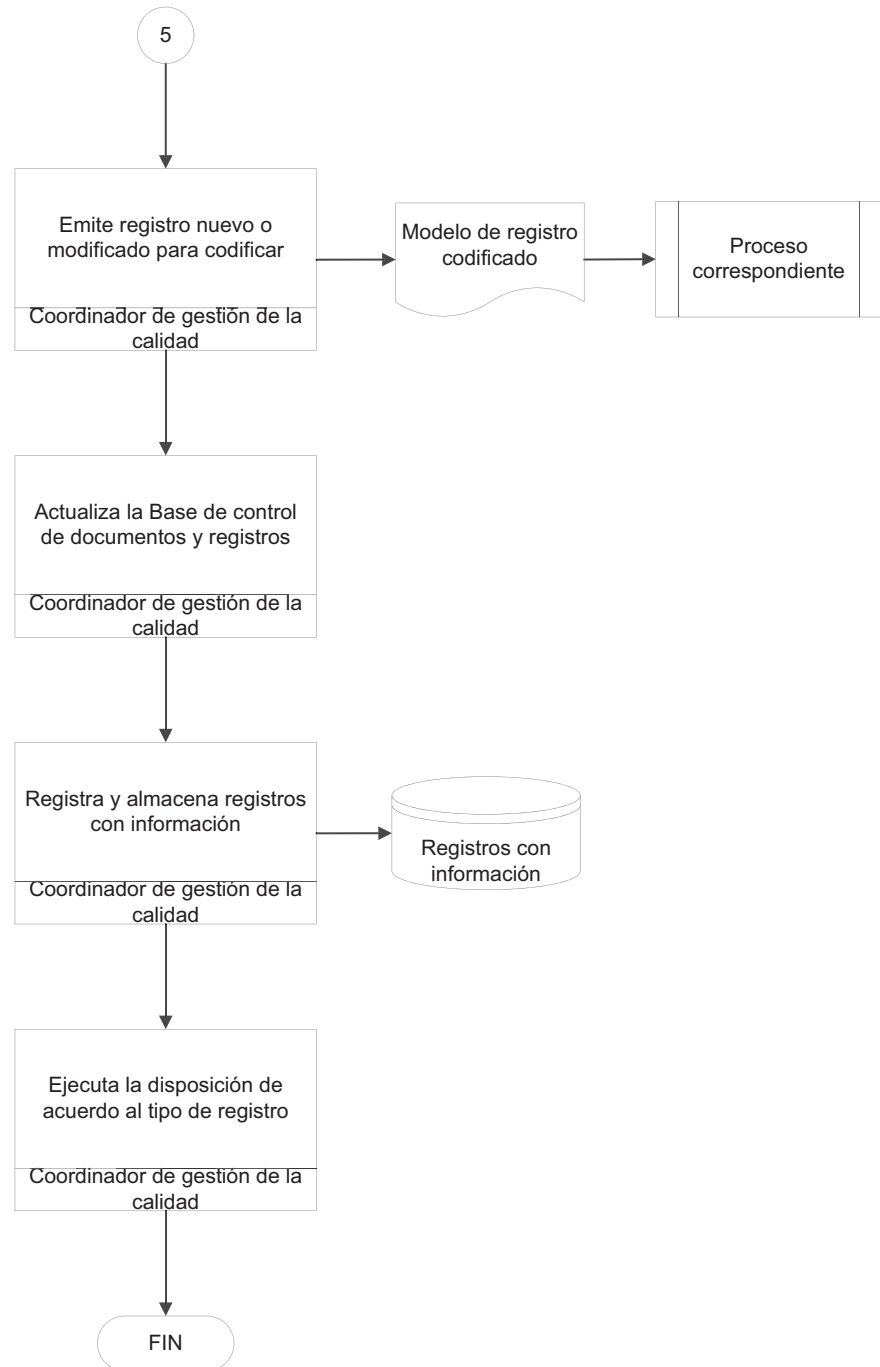
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MEC-03	Proceso: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	
Edición No. 01		Pág. 6 de 7




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MEC-03	Proceso: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MEC-02	Proceso: AUDITORIAS INTERNAS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Detectar oportunidades de mejora para el sistema de gestión por procesos de L'etiquette, mediante la elaboración de programas y planes de auditoría para una duración de tiempo definida y el logro de objetivos.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para la elaboración de los programas y planes de auditoría interna para los procesos del sistema de gestión de la empresa L'etiquette.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de gestión de calidad


4. DEFINICIONES

- **Auditoría interna:** Es la evaluación independiente e interna en la cual se revisan las actividades de una empresa tanto operativas, financieras y administrativas, cumplimiento de políticas, procedimientos, entre otros, con la finalidad de dar asesoría y mejorar el sistema de gestión por procesos.
- **Evidencia de auditoría:** Es toda la información recopilada por el auditor, la cual sirve para formular su opinión. Esta información puede estar en registros, dada en una entrevista, verificación de un hecho, etc.
- **Hallazgo de auditoría:** son resultados de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.
- **Informe de auditoría:** Es el resultado de la investigación y análisis hechos por los auditores, donde se expresa en forma escrita su opinión y conclusión después del proceso realizado.
- **Plan de auditoría:** Es el documento con las actividades a realizarse en la auditoría, el cronograma de las mismas, responsables, términos acordados con la persona o grupo de personas que son los clientes de la auditoría.
- **Programa de auditoría:** Es el documento con el conjunto de auditorías planificadas dentro de una duración establecida, que tienen un fin y alcance concretos.

5. POLITICAS

- Los auditores deben cumplir con los siguientes principios: Independencia, imparcialidad,
- Se debe dar seguimiento al cumplimiento de recomendaciones de las auditorías previas.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MEC-02	Proceso: AUDITORIAS INTERNAS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 7

- Cada auditor debe ser imparcial.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de ejecución del programa de auditoría					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el grado de cumplimiento y ejecución del programa de auditoría					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Actividades ejecutadas / Actividades programadas) * 100	Semestral	Positivo / Directa	85%	100%	Asistente de gerencia	Gerente general


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
R01- MEC-02	Solicitud de auditoría interna
R02- MEC-02	Programa de auditoría interna
R03- MEC-02	Plan de auditoría interna
R04- MEC-02	Lista de verificación
D01-PE	ISO 9001:2008
D02-PE	ISO 9000:2005
D03-PE	ISO 9004:2009

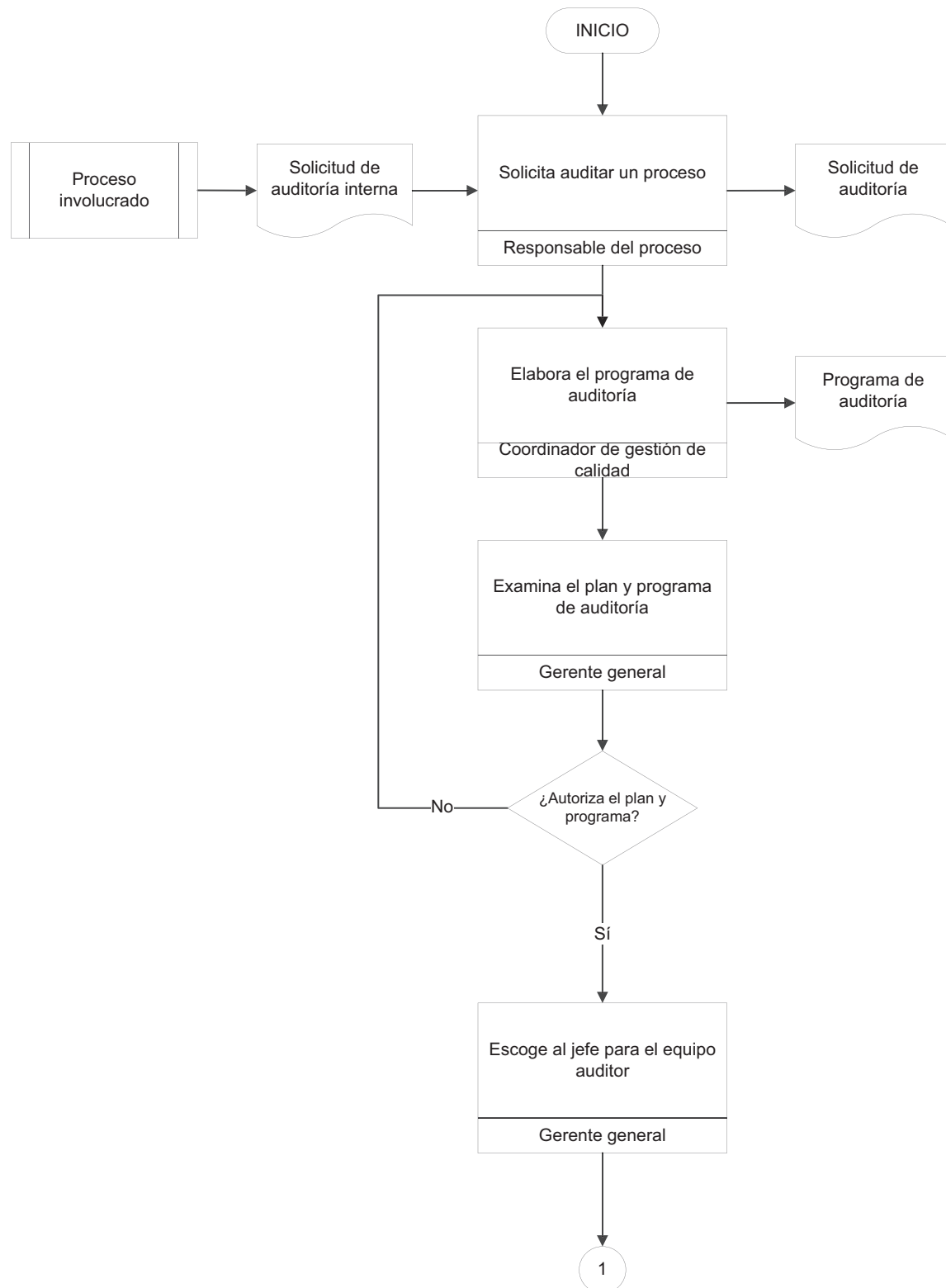
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-MEC-02	Lista de verificación	Impreso / digital	3 años	Triturar y reciclar
R02-MEC-02	Informe de auditoría	Impreso / digital	3 años	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

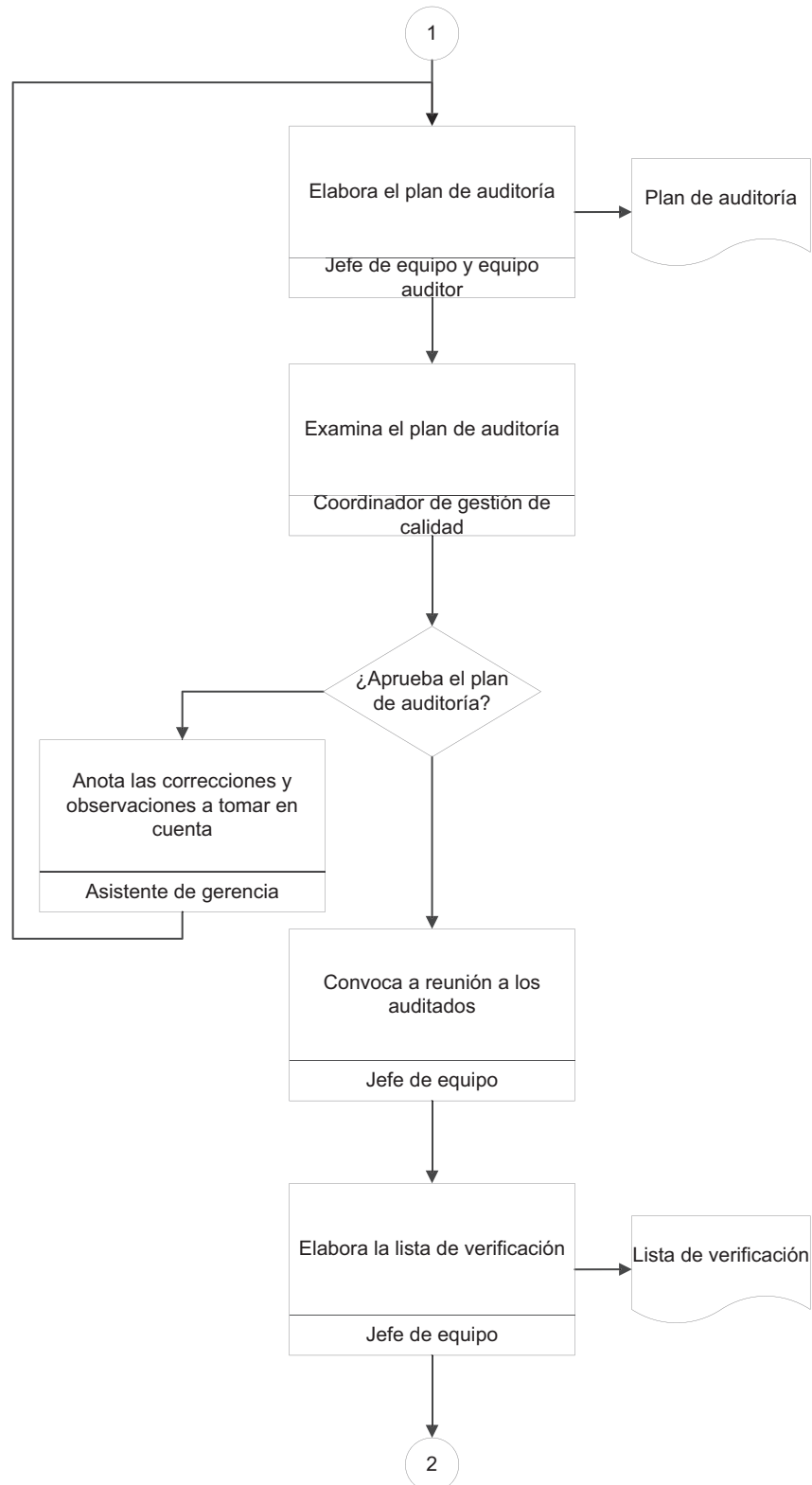
 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MEC-02	Proceso: AUDITORIAS INTERNAS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 7

9. DIAGRAMA DE FLUJO




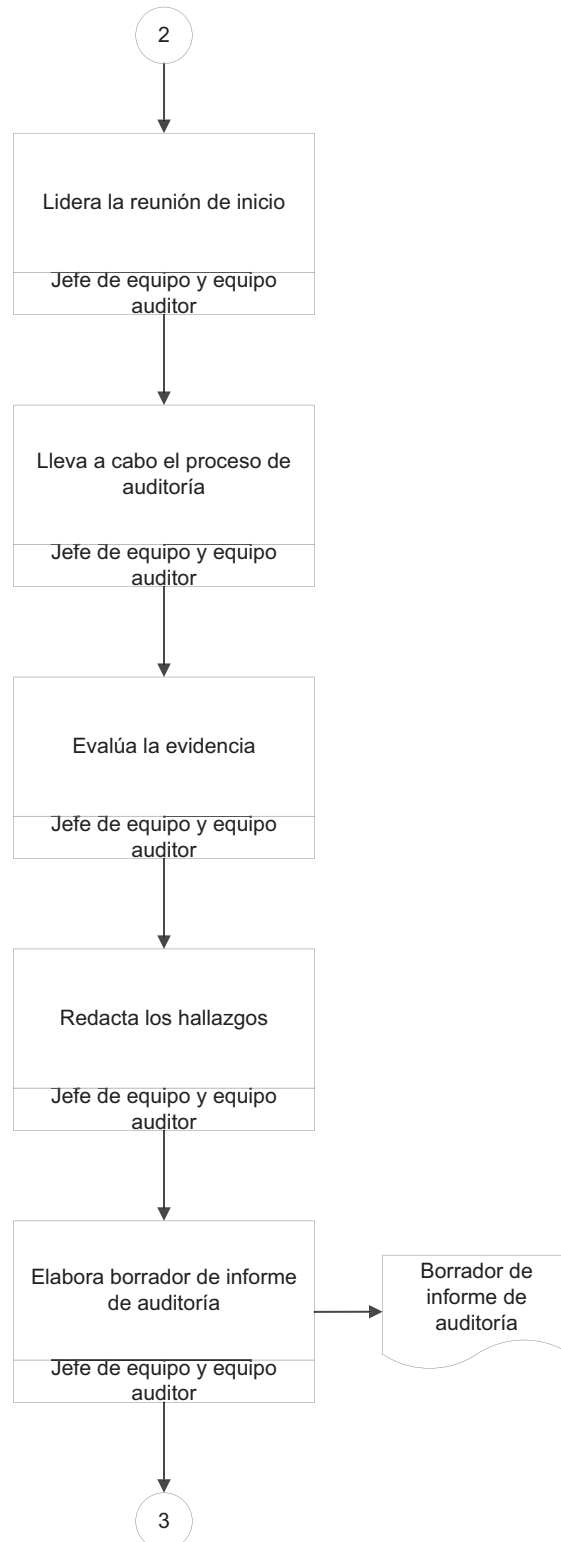
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MEC-02	Proceso: AUDITORIAS INTERNAS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 7




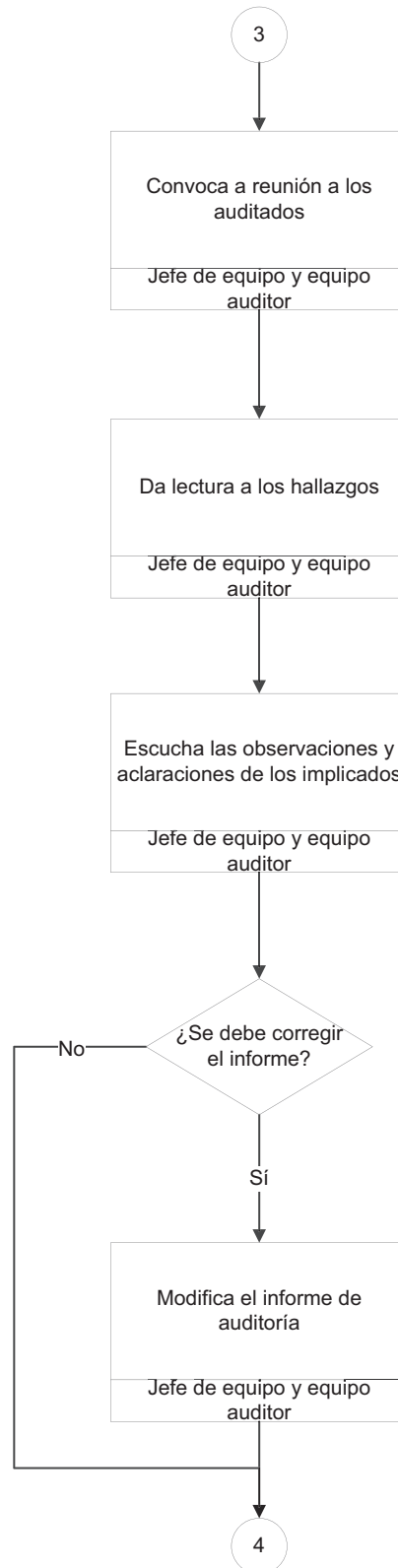
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MEC-02	Proceso: AUDITORIAS INTERNAS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 7




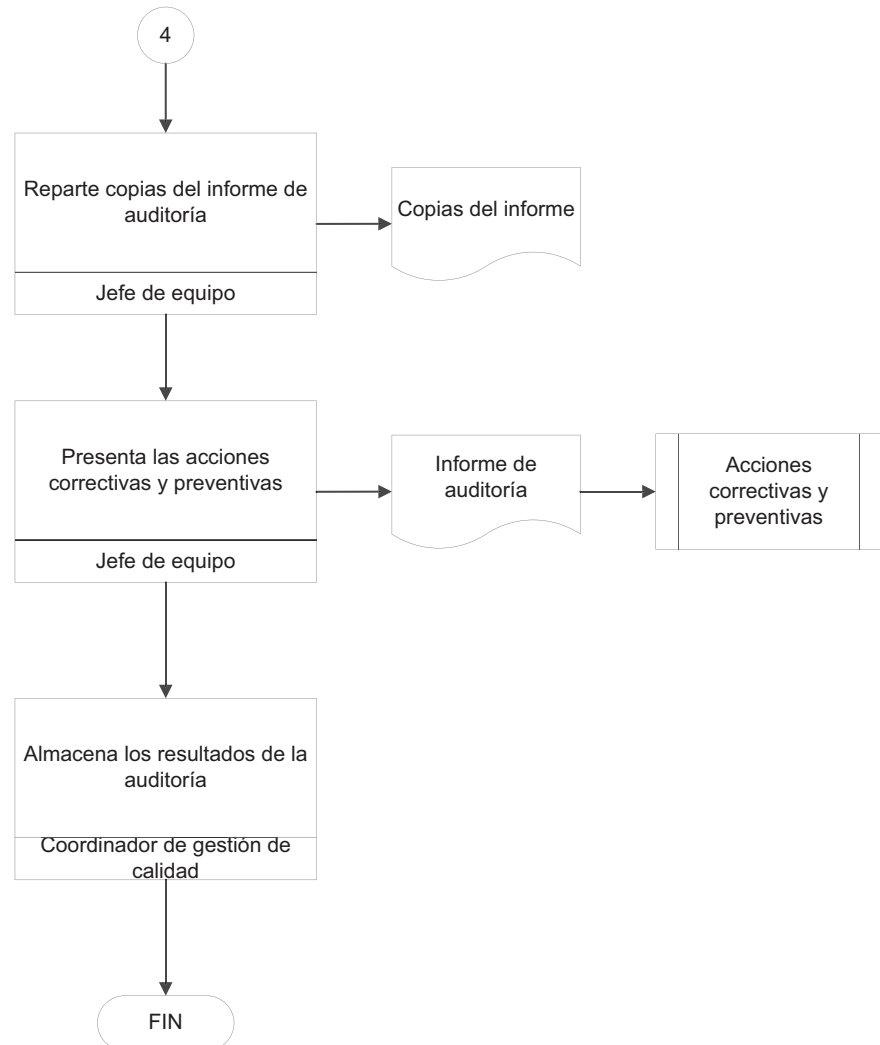
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MEC-02	Proceso: AUDITORIAS INTERNAS	
Edición No. 01		Pág. 6 de 7




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MEC-02	Proceso: AUDITORIAS INTERNAS	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MEC-01	Proceso: ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Determinar, corregir y prevenir los escenarios contrarios a la calidad en los servicios prestados por L'etiquette, mediante la investigación e indagación de las causas para formular acciones necesarias e imperativas para evitar esos sucesos en lo posterior.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para las no conformidades del sistema de gestión de procesos de L'etiquette.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de gerencia


4. DEFINICIONES

- **Acción correctiva:** es la acción tomada y ejecutada luego de identificar las causas de un problema para enmendar las consecuencias de dicha situación.
- **Acción preventiva:** es la acción determinada a ejecutarse con el fin de mitigar y evitar las causas de las situaciones correspondientes a no conformidades y no tener situaciones no esperadas en lo posterior.
- **No conformidad:** falta de cumplimiento de un requisito, o cumplimiento no adecuado.
- **Solicitud de acción correctiva y/o preventiva:** registro donde detalla especificaciones del producto no conforme, las no conformidades y las no conformidades posibles, formulación de las acciones correctivas y/o preventivas y el control de las mismas.

5. POLITICAS

- Se debe hacer seguimiento de la implantación de las acciones correctivas propuestas, este seguimiento debe tener un responsable determinado dependiendo del proceso donde se haga una corrección.
- Se debe llevar un registro de las acciones tomadas y los resultados de las mismas.
- Se debe dar seguimiento al cumplimiento de las acciones preventivas propuestas.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MEC-01	Proceso: ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Número de acciones correctivas y preventivas ejecutadas					
Descripción	Mide en porcentaje el volumen de las acciones correctivas y preventivas ya ejecutadas del total de acciones preventivas y correctivas tomadas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Suma de acciones correctivas ejecutadas/ total de acciones correctivas) * 100, (suma de acciones preventivas ejecutadas/total de acciones preventivas) * 100	Trimestral	Positivo / Directa	90%	100%	Asistente de gerencia	Gerente general

Nombre	Número de acciones correctivas y preventivas eficaces					
Descripción	Mide en porcentaje el volumen de las acciones correctivas y preventivas eficaces del total de acciones preventivas y correctivas ejecutadas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Suma de acciones correctivas eficaces/ total de acciones correctivas ejecutadas) * 100, (suma de acciones preventivas eficaces/ total de acciones preventivas ejecutadas) * 100	Trimestral	Positivo / Directa	95%	100%	Asistente de gerencia	Gerente general

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MEC-01	Proceso: ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-MEC-01	Políticas de calidad
D01-PE	ISO 9001:2008
D02-PE	ISO 9000:2005
D03-PE	ISO 9004:2009

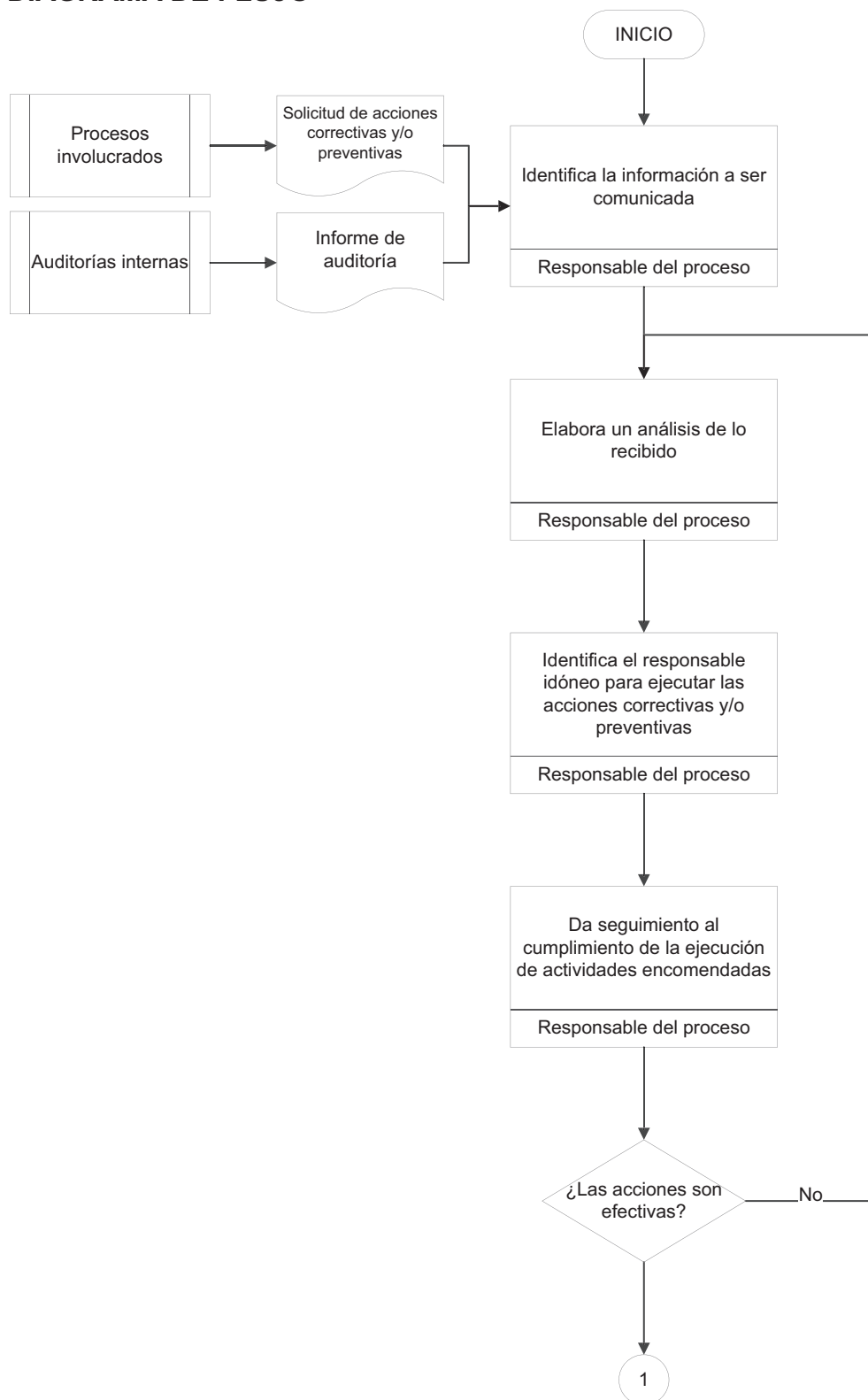
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-MEC-01	Solicitud de acciones correctivas y/o preventivas	Impreso y digital	3 años	Triturar y reciclar
R02-MEC-01	Registro de acciones tomadas y resultados	Impreso y digital	3 años	Triturar y reciclar
R03-MEC-01	Informe de seguimiento de acciones correctivas	Impreso y digital	3 años	Triturar y reciclar
R04-MEC-01	Informe de cumplimiento de acciones preventivas	Impreso y digital	3 años	Triturar y reciclar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MEC-01	Proceso: ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

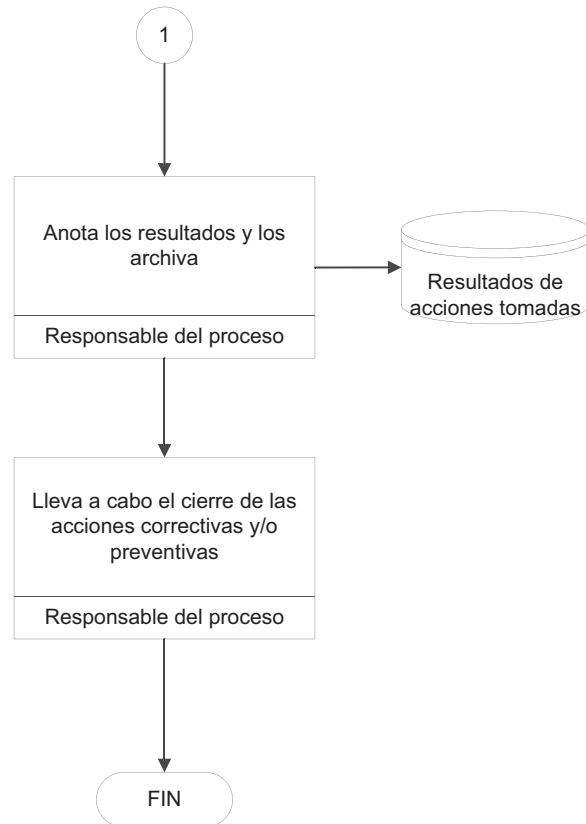
9. DIAGRAMA DE FLUJO




10.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MEC-01	Proceso: ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MEC-04	Proceso: GESTIÓN DE RIESGOS DEL TRABAJO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Administrar oportunamente la incertidumbre ante una posible amenaza, mediante un conjunto de actividades para la mitigación, evasión o transferencia de riesgos y la reducción de efectos negativos de los riesgos aceptados, con el fin de llevar a cabo las actividades necesarias en L'etiquette dentro de parámetros de seguridad.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las actividades de L'etiquette.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de gestión de la calidad


4. DEFINICIONES

- **Amenaza:** Es un fenómeno, actividad humana o condición peligrosa que puede ocasionar daños, lesiones u otros impactos a la salud, la propiedad, o el ambiente.
- **Riesgo:** Es la composición de la probabilidad de que se produzca o no un evento con consecuencias contrarias. Los factores del riesgo son la amenaza y la vulnerabilidad.

5. POLITICAS

- El responsable de este proceso debe elaborar un inventario de riesgos de los diferentes procesos del sistema de gestión de L'etiquette.
- La asistente de gerencia es corresponsable de la identificación de riesgos y problemas de los procesos de L'etiquette.
- El responsable de este proceso y la asistente de gerencia son los encargados de fomentar la prevención de los problemas especialmente los originados el personal operativo ya que está en contacto directo con las actividades de producción

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: MEC-04	Proceso: GESTIÓN DE RIESGOS DEL TRABAJO	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de normas de seguridad					
Descripción	Mide en términos de porcentaje de cumplimiento de las normas de seguridad dentro de los procesos de producción y los procesos de servicios generales comparado con los estándares que debería cumplir					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Normas de seguridad cumplidas / total normas existentes de seguridad) * 100	Trimestral	Positivo / Directa	85%	100%	Asistente de cocina	Chef Principal


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-MEC-04	Plan estratégico
D02-MEC-04	Normas de seguridad de la salud
D03-MEC-04	Reglamento de seguridad e higiene organizacional
D04-MEC-04	Base de control de documentos y registros
D05-MEC-04	Afiches con normas de seguridad

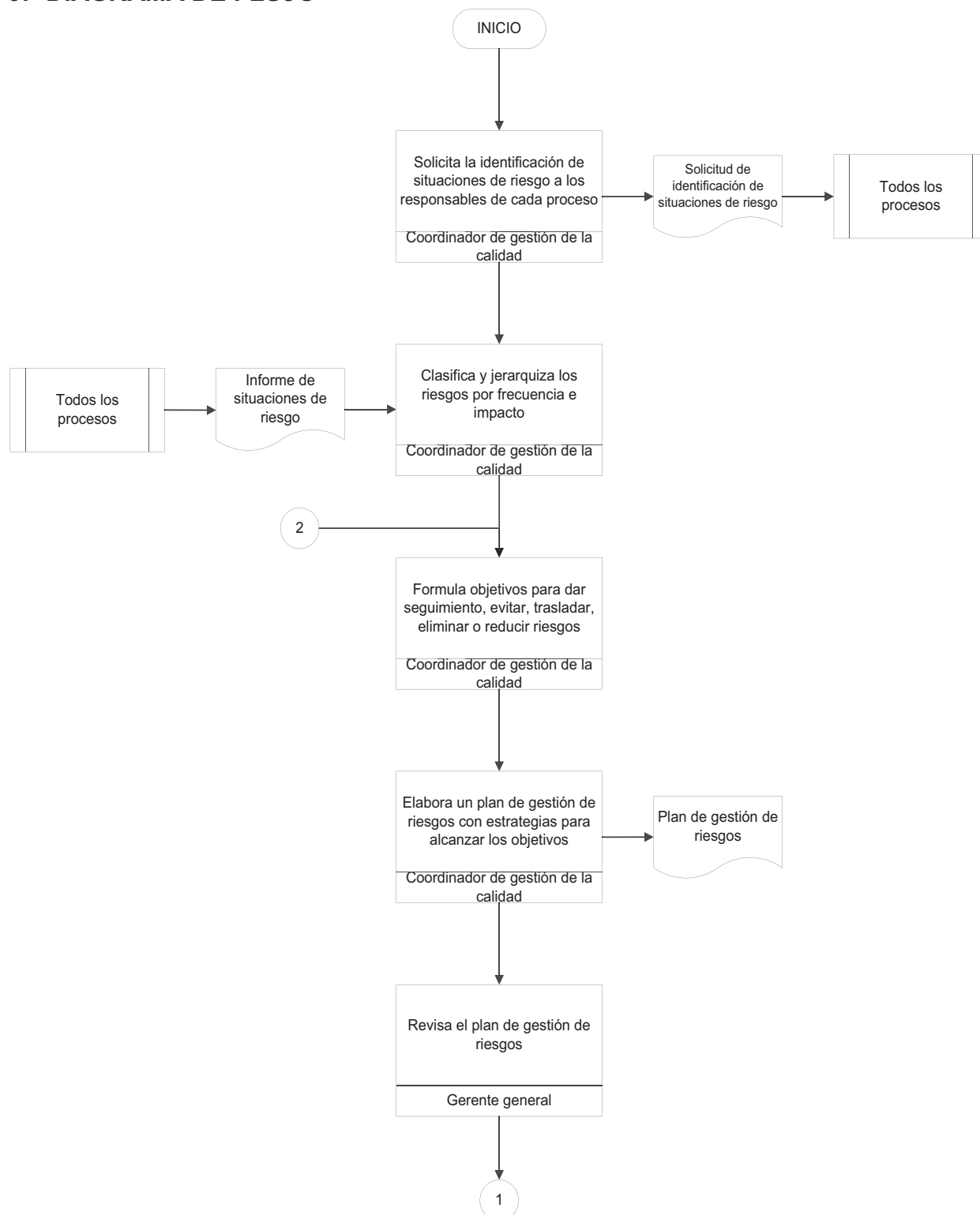
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-MEC-04	Plan de gestión de riesgos	Impreso y digital	4 años	Triturar y reciclar
R02-MEC-04	Informe de situaciones de riesgo	Impreso y digital	4 años	Triturar y reciclar
R03-MEC-04	Cronograma de seguimiento	Impreso y digital	4 años	Triturar y reciclar
R04-MEC-04	Solicitud de identificación de situaciones de riesgo	Impreso y digital	4 años	Triturar y reciclar
R05-MEC-04	Convocatorias	Impreso y digital	4 años	Triturar y reciclar
R06-MEC-04	Resultado de seguimiento al plan	Impreso y digital	4 años	Triturar y reciclar
R07-MEC-04	Carnés de salud	Impreso	4 años	Reciclar
R08-MEC-04	Exámenes médicos	Impreso y digital	4 años	Reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

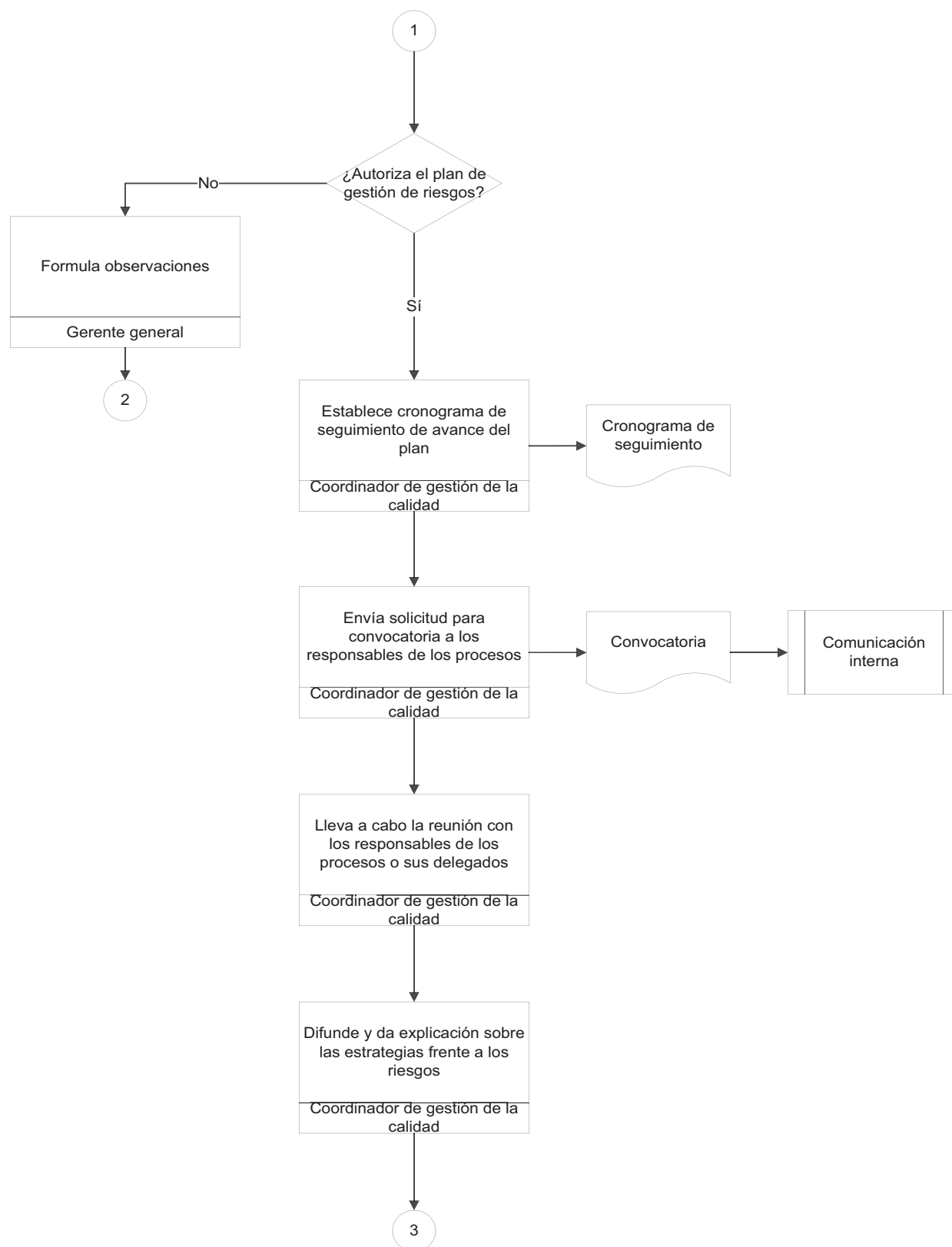
 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MEC-04	Proceso: GESTIÓN DE RIESGOS DEL TRABAJO	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MEC-04	Proceso: GESTIÓN DE RIESGOS DEL TRABAJO	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6

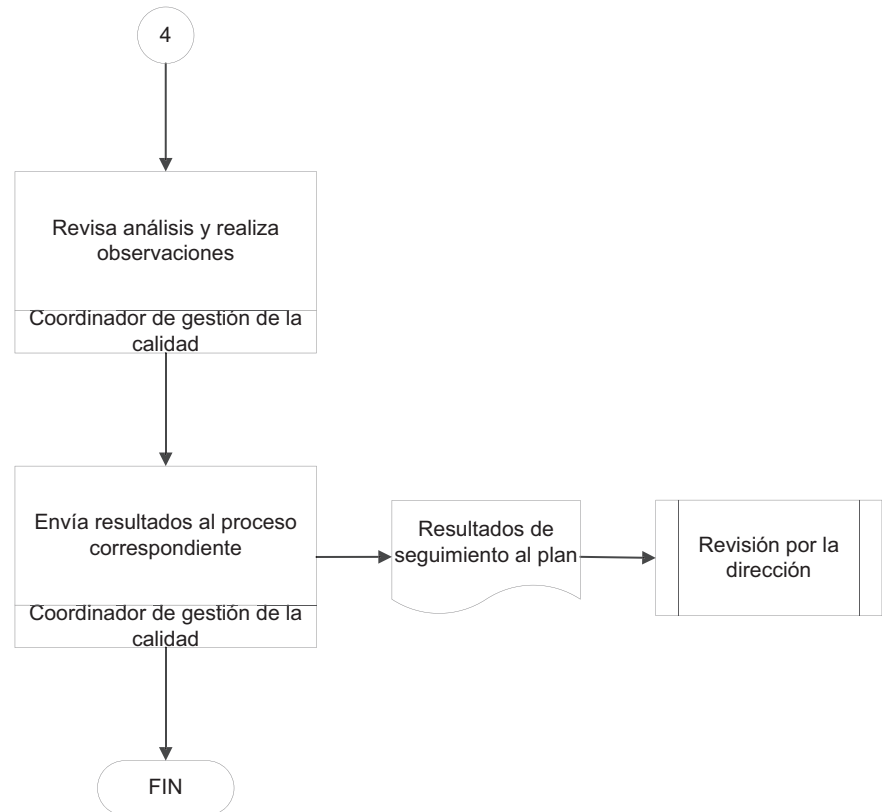


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: MEC-04	Proceso: GESTIÓN DE RIESGOS DEL TRABAJO	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: ABA-01	Proceso: COMPRAS, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Abastecer de materiales e insumos para los procesos del sistema de gestión de L'etiquette con atributos de calidad dentro del presupuesto y plazo determinados, mediante la atención diligente de los pedidos de compra, calificación de proveedores y negociaciones provechosas.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las adquisiciones de la L'etiquette.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de A & B


4. DEFINICIONES

- **Atributos de calidad:** Son todas las características que permiten satisfacer las necesidades de la empresa mediante productos o servicios.
- **Factura:** Es el documento emitido por el proveedor, detallando la entrega de productos o servicios al cliente en cuanto a precio, cantidad e impuestos, entre otros datos.
- **Orden de compra:** Es el documento emitido por la persona que autoriza la compra donde se da las especificaciones de los materiales o insumos requeridos.
- **Proveedor:** Persona u organización que da abastecimiento de materiales o insumos para el desarrollo de las actividades de una empresa.

5. POLITICAS

- Se deberá contar la aprobación de la gerencia, previa la compra del producto a los proveedores fijos.
- Se comunicará a los proveedores que los pagos se efectuarán los días autorizados por el área de Contabilidad.
- Las compras que superen un x% del presupuesto se tramitarán con la aprobación de la Gerencia General.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: ABA-01	Proceso: COMPRAS, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	
Edición No. 01		Pág. 2 de 7

6. INDICADORES


Nombre	Cumplimiento del presupuesto de compras					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la porción de presupuesto aprobado ha sido ejecutado para las diferentes áreas existentes					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Presupuesto Ejecutado / Presupuesto aprobado) * 100	Mensual	Positivo / Directa	70%	90%	Asistente de A & B	Gerente general

Nombre	Tiempo promedio de entrega de compras realizadas a proveedores fijos					
Descripción	Indica la cantidad de días que una compra ha demorado en ser tramitada desde la solicitud hasta el momento de entrega de los bienes al solicitante.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Sumatoria(Fecha de entrega – Fecha de requisición) / Numero de compras	Mensual	Negativo	0 días	3 días	Asistente de A & B	Gerente general

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-ABA-01	Contratos con proveedores
D02-ABA-01	Base de datos de proveedores
D03-ABA-01	Ley del consumidor
D04-ABA-01	Código civil
D05-ABA-01	Código de comercio
D06-ABA-01	Registro de evaluación de proveedores


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: ABA-01	Proceso: COMPRAS, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	
Edición No. 01		Pág. 3 de 7

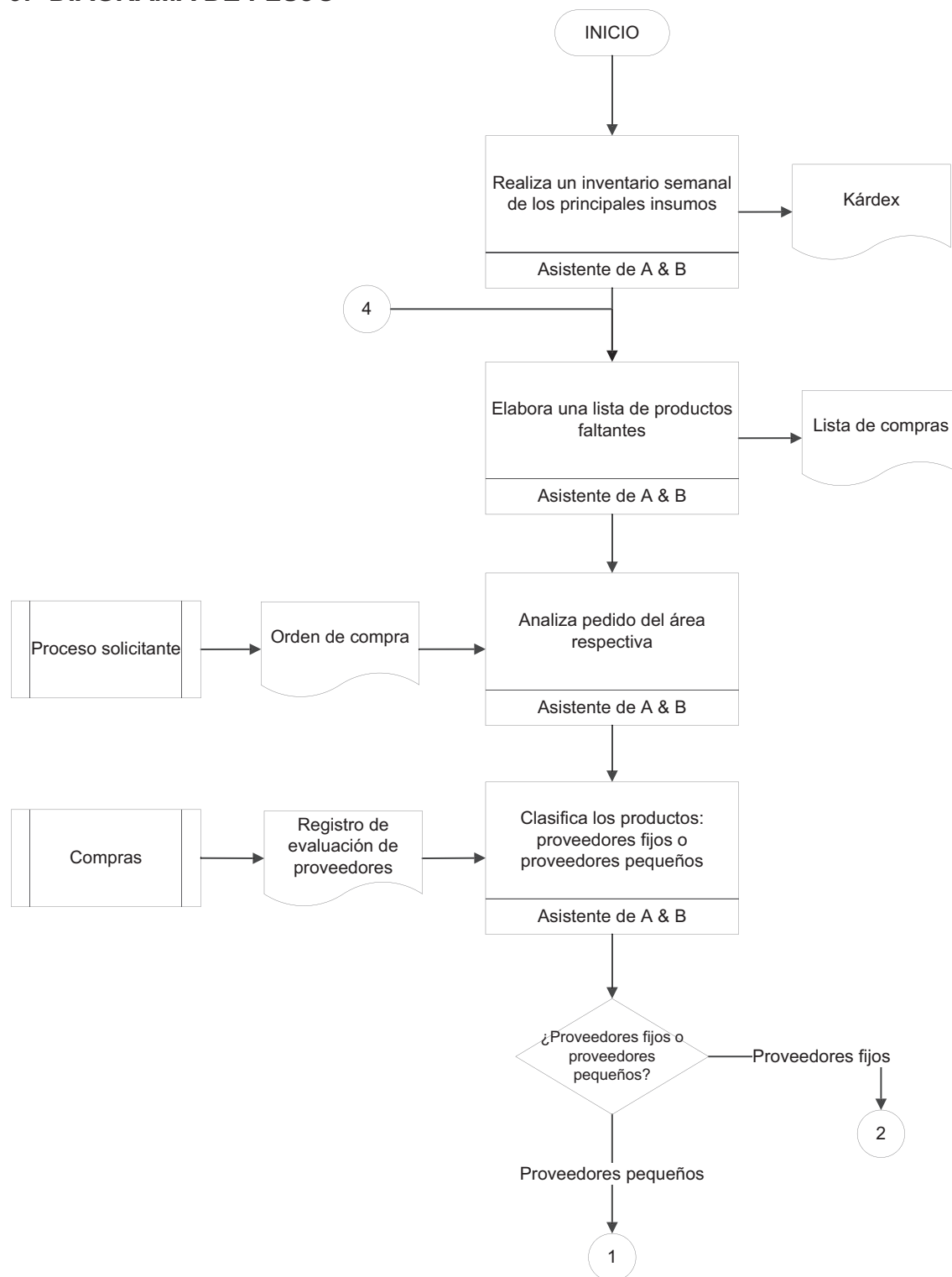
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-ABA-01	Órdenes de Compra	Impreso	2 años	Triturar y reciclar
R02-ABA-01	Facturas	Impreso	7 años	Triturar y reciclar
R03-ABA-01	Comprobantes de egreso	Impreso	7 años	Triturar y reciclar
R04-ABA-01	Kárdex	Impreso	2 años	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

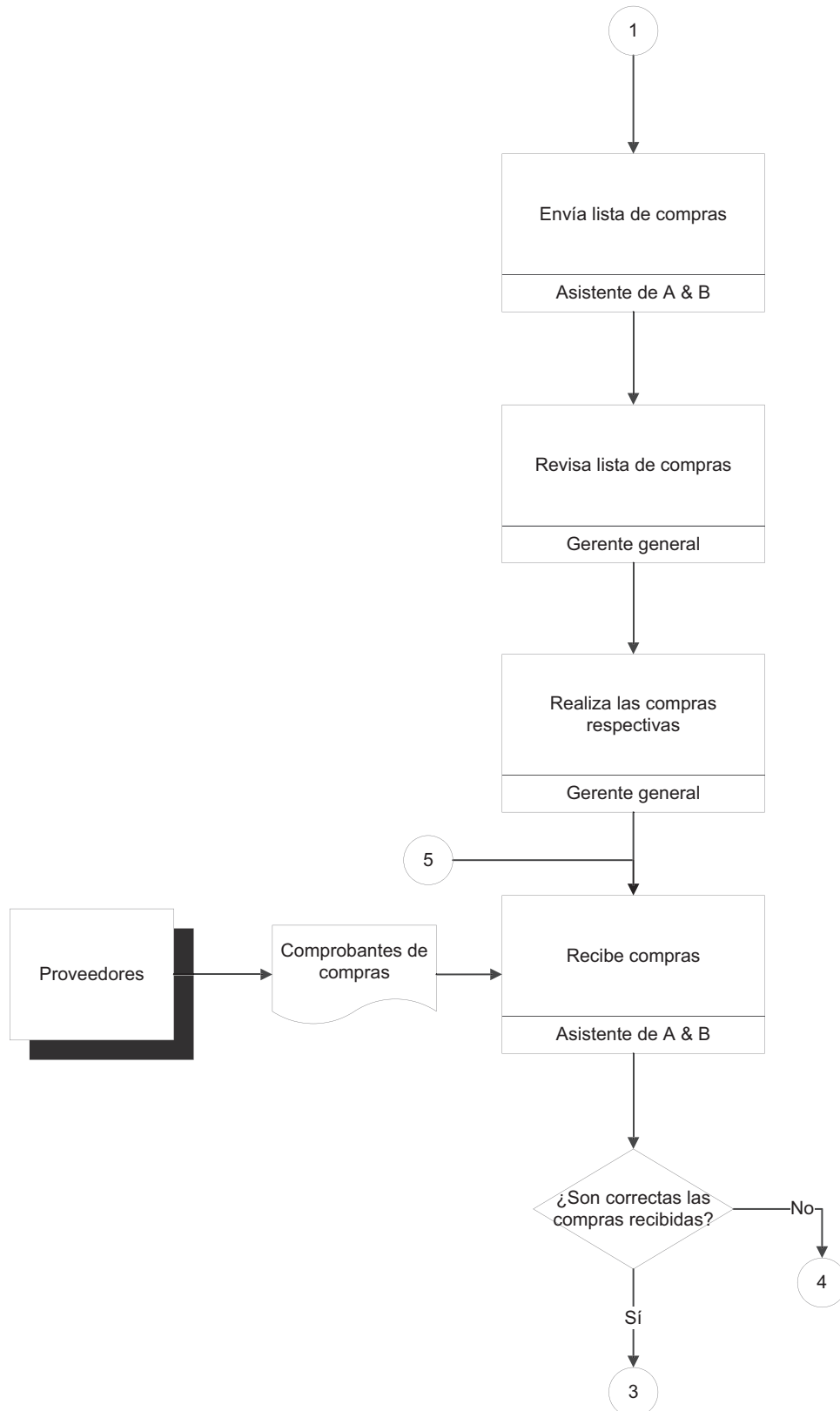
 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: ABA-01	Proceso: COMPRAS, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	
Edición No. 01		Pág. 4 de 7

9. DIAGRAMA DE FLUJO




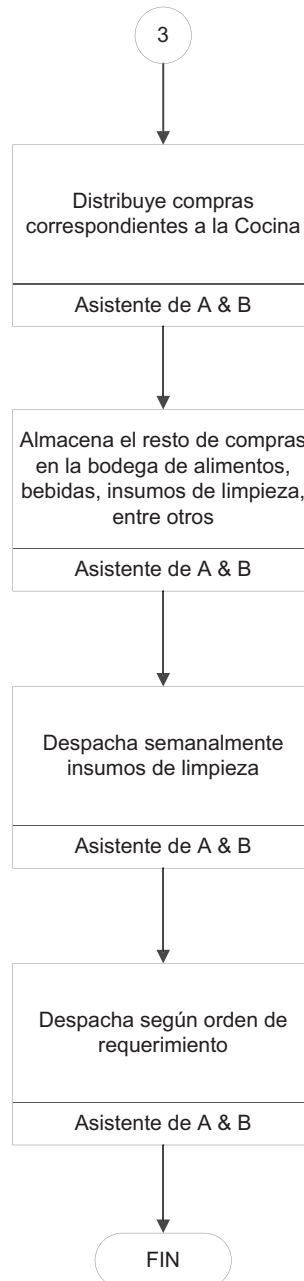
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: ABA-01	Proceso: COMPRAS, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	
Edición No. 01		Pág. 5 de 7




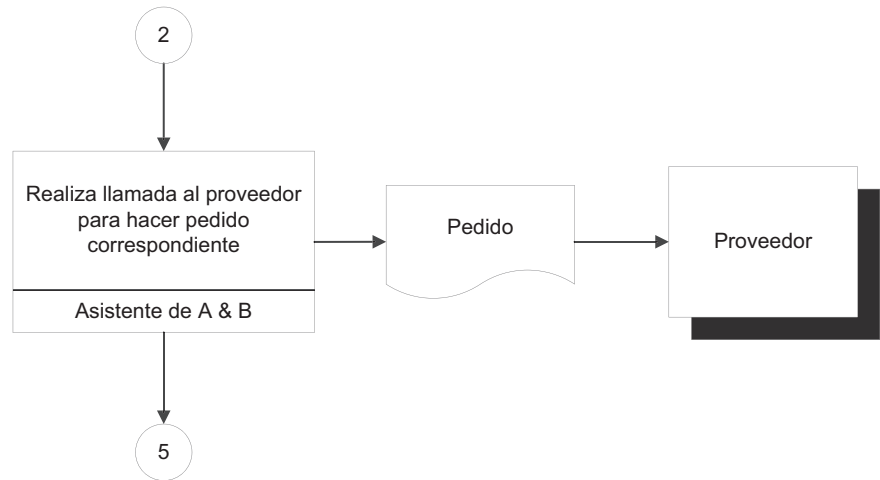
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: ABA-01	Proceso: COMPRAS, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	
Edición No. 01		Pág. 6 de 7




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: ABA-01	Proceso: COMPRAS, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: ABA-02	Proceso: CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Garantizar la calidad y la continuidad de las relaciones comerciales con los proveedores mediante una evaluación analítica de los principales criterios de calidad para L'etiquette, con el fin de contar a largo plazo con proveedores estratégicos que den soporte a las actividades de la organización.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los proveedores, exceptuando proveedores de alimentos perecibles.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de A & B


4. DEFINICIONES

- **Archivos de proveedores:** Es el conjunto de información almacenada en una base de datos, que incluye resultado de las evaluaciones efectuadas.
- **Calidad:** Son el conjunto de atributos que necesita tener un producto para las actividades de L'etiquette.
- **Evaluación a proveedores:** Evaluación en la cual se valora: perfil empresarial, capacidad operativa, perfil financiero, perfil comercial, tiempo de entrega, calidad del producto, flexibilidad para pagos, entre otros.

5. POLITICAS

- Las evaluaciones se realizarán antes de comenzar una relación comercial con algún proveedor.
- Cuando el proveedor sea antiguo, se lo evaluará de manera mensual.
- La formulación y realización de las evaluaciones estarán a cargo de la Asistente de A & B.
- Frente a los resultados de las evaluaciones, las decisiones serán tomadas por el Gerente General y la Asistente de A & B.
- Antes de contratar a un proveedor, se debe solicitar una muestra del producto para hacer una prueba, y de ser el caso, una degustación.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: ABA-02	Proceso: CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Calificación de proveedores					
Descripción	Mide en términos de porcentaje qué porción de requerimientos cumple para ser parte de los proveedores de L'etiquette					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Requerimientos cumplidos / Requerimientos esperados	1 vez	Positivo / Directa	95%	100%	Asistente de A & B	Asistente de gerencia

Nombre	Evaluación de desempeño a proveedores					
Descripción	Mide en términos de porcentaje qué porción de requerimientos está cumpliendo el proveedor en la actualidad					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Requerimientos cumplidos / Requerimientos esperados	Semestral	Positivo / Directa	95%	100%	Asistente de A & B	Asistente de gerencia


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-ABA-02	Perfil del proveedor
D02-ABA-02	Catálogos de proveedores
D03-ABA-02	Reglamento para calificación de proveedores

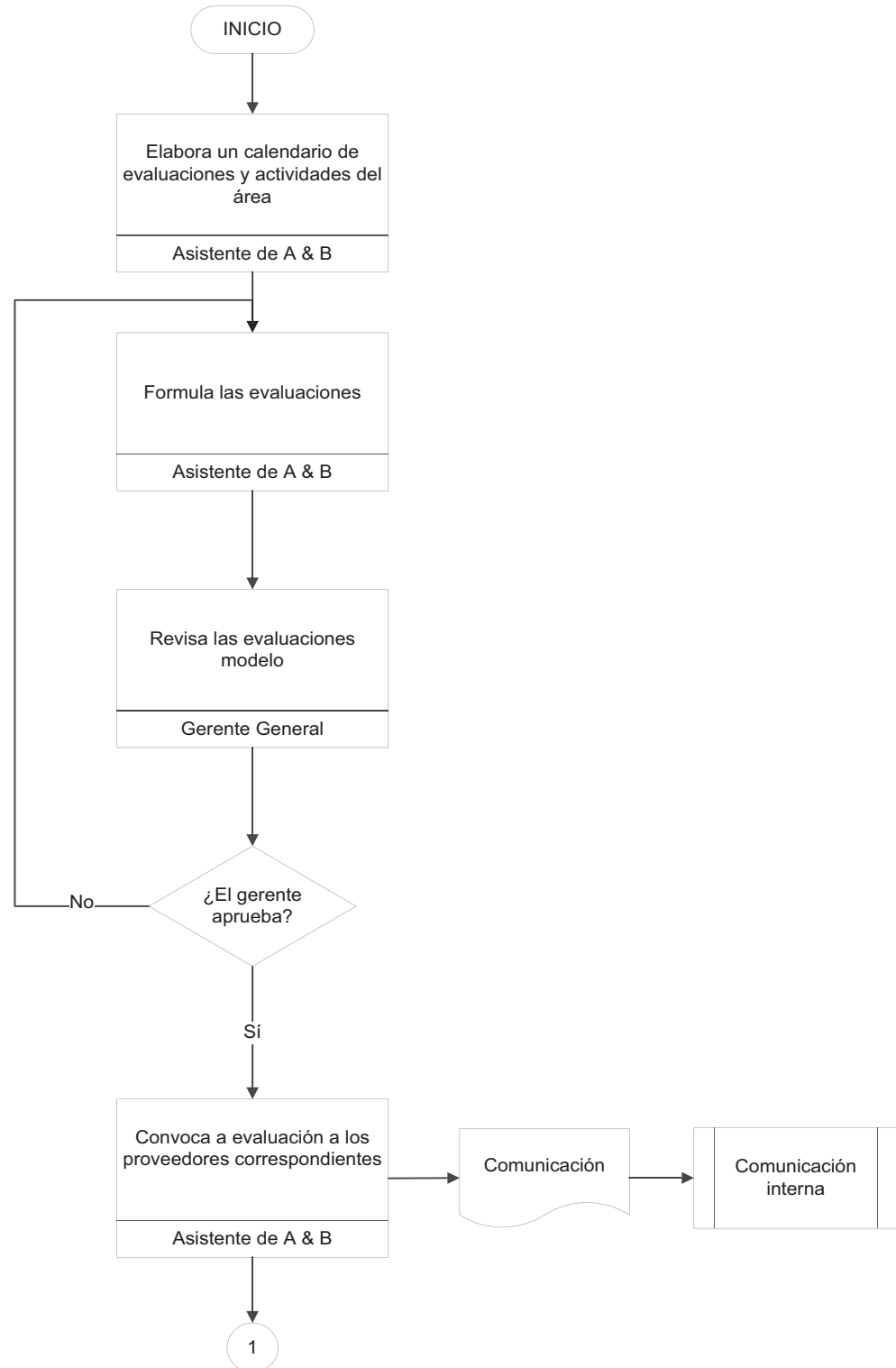
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-ABA-02	Evaluaciones semestrales	Impreso	1 años	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

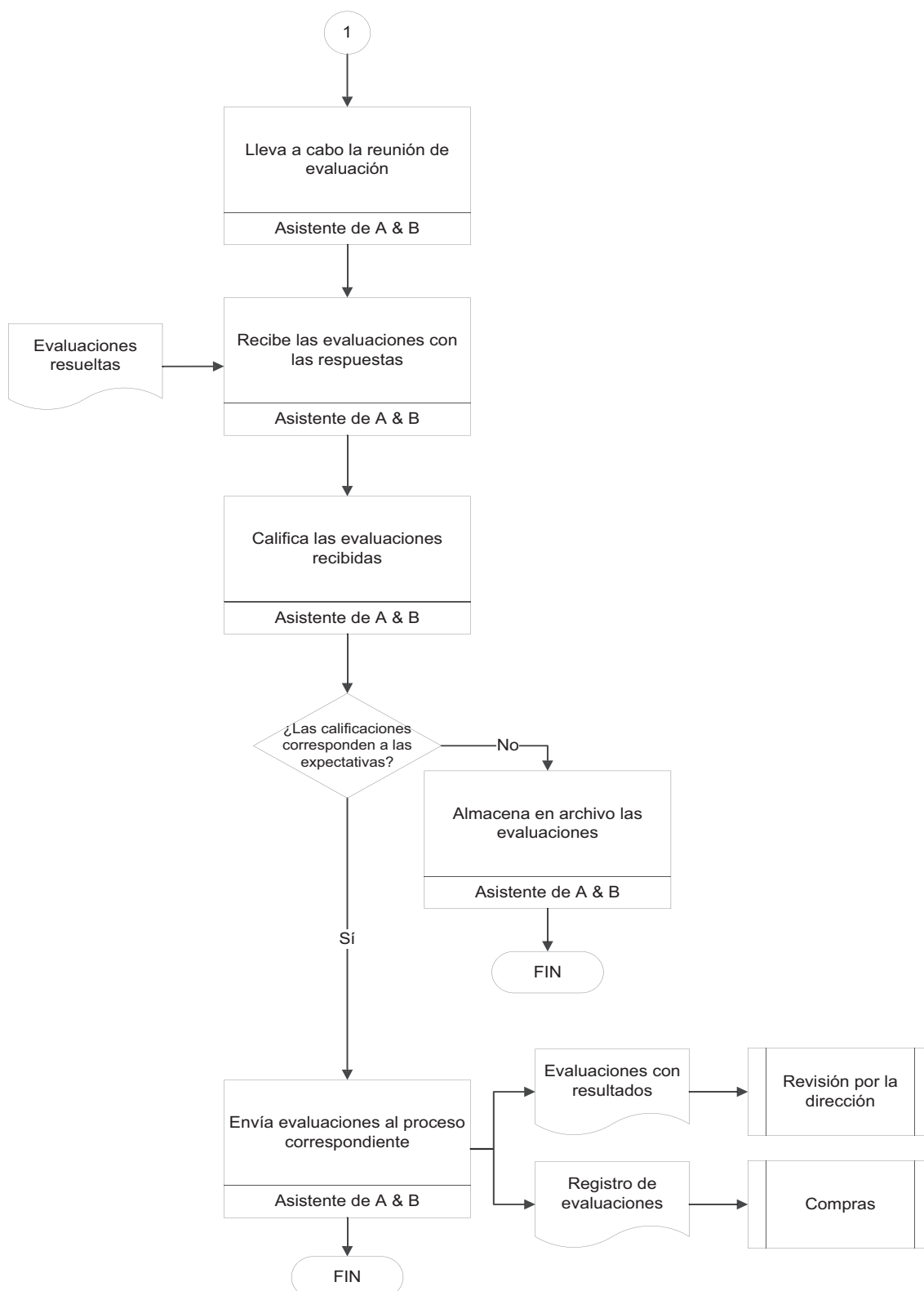
 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: ABA-02	Proceso: CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: ABA-02	Proceso: CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-01	Proceso: GESTIÓN DE COCINA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Dar servicio masivo de alimentación para eventos sociales específicos mediante la elaboración de recetas con estándares de calidad, higiene y seguridad por un grupo selecto dentro de la organización, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente contratante.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para la elaboración de alimentos para eventos sociales.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Chef


4. DEFINICIONES

- **“Estar quemado”:** Expresión usada para comunicar que existe más carga de trabajo que la usual y que es necesario una espera para atender un pedido o es necesario que alguien ayude en esa área.
- **Hoja de cocina:** Registro en el que se detalla las especificaciones de los requerimientos de comida para un evento, incluye el número de personas, fecha, tipo de plato, entre otros.
- **Instructivo:** Registro con los detalles del evento o alquiler del cual deriva el Control de salida de lencería, Orden de bodega y Hoja de cocina.

5. POLITICAS

- El personal de esta área debe actualizar su carnet de salud semestralmente, esta actualización debe incluir información sobre vacunas, exámenes del corazón, postura, entre otros.
- Se debe tomar una muestra diaria de la comida entregada al cliente para almacenarla por un mes, con el fin de hacer análisis biológicos que puedan servir de control y medidas internas.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-01	Proceso: GESTIÓN DE COCINA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Grado de cumplimiento de presupuesto de insumos para un evento					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la porción de subutilización o sobre utilización del presupuesto para los insumos de un evento					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Valor monetario incurrido para insumos / total de presupuesto para evento) * 100	Trimestral	Positivo / Directa	90%	110%	Asistente de cocina	Chef Principal

Nombre	Desperdicio de insumos por evento					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el desperdicio incurrido para la preparación de alimentos de un evento					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(kg desperdiciados / total de kg requeridos) * 100	Mensual aleatorio	Positivo / Directa	0%	10%	Asistente de cocina	Chef


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-PRO-01	Recetas
D02-PRO-01	Reglamento de cocina principal

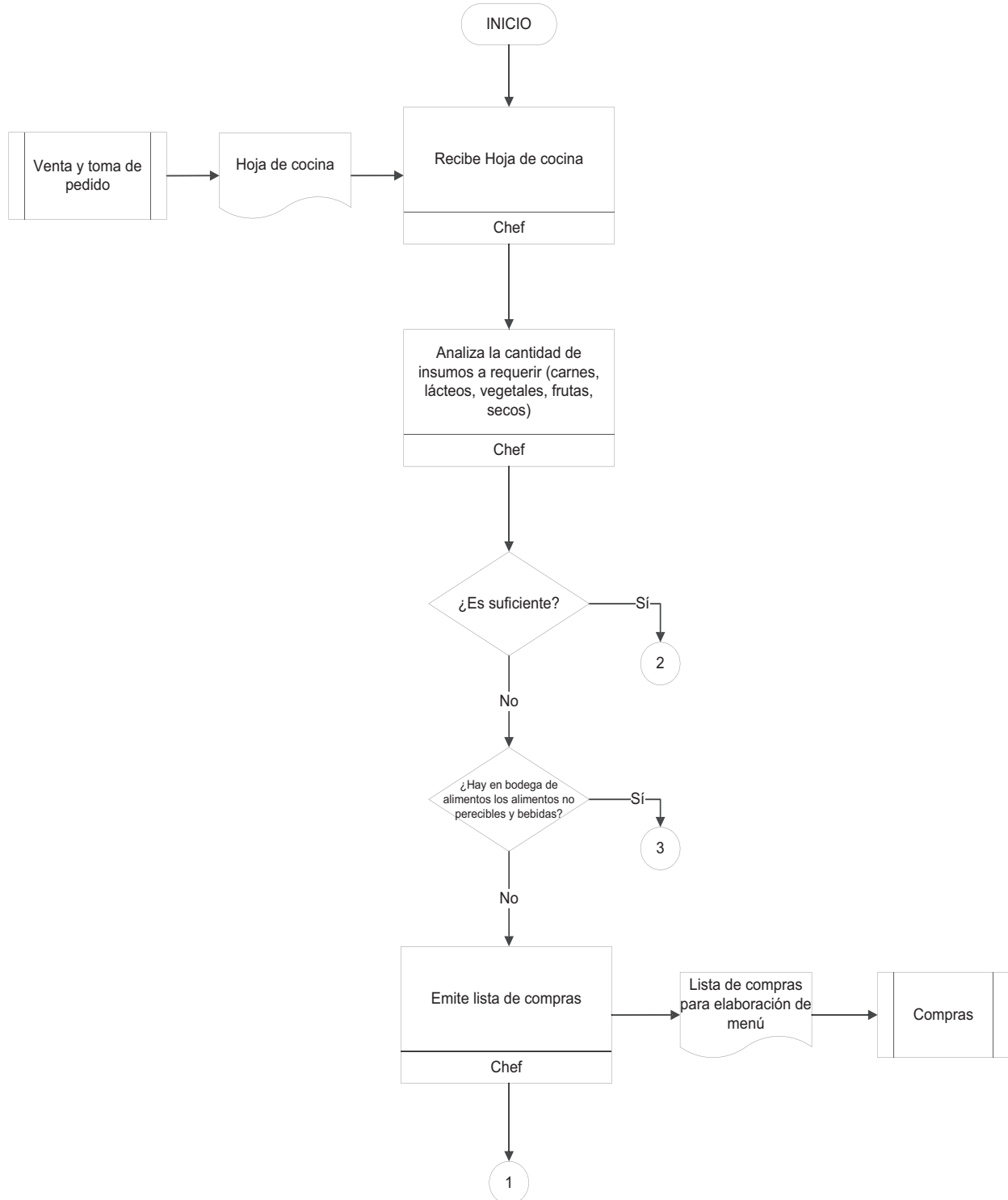
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-PM	Hojas de cocina	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R02-PM	Instructivo	Impreso	1 año	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

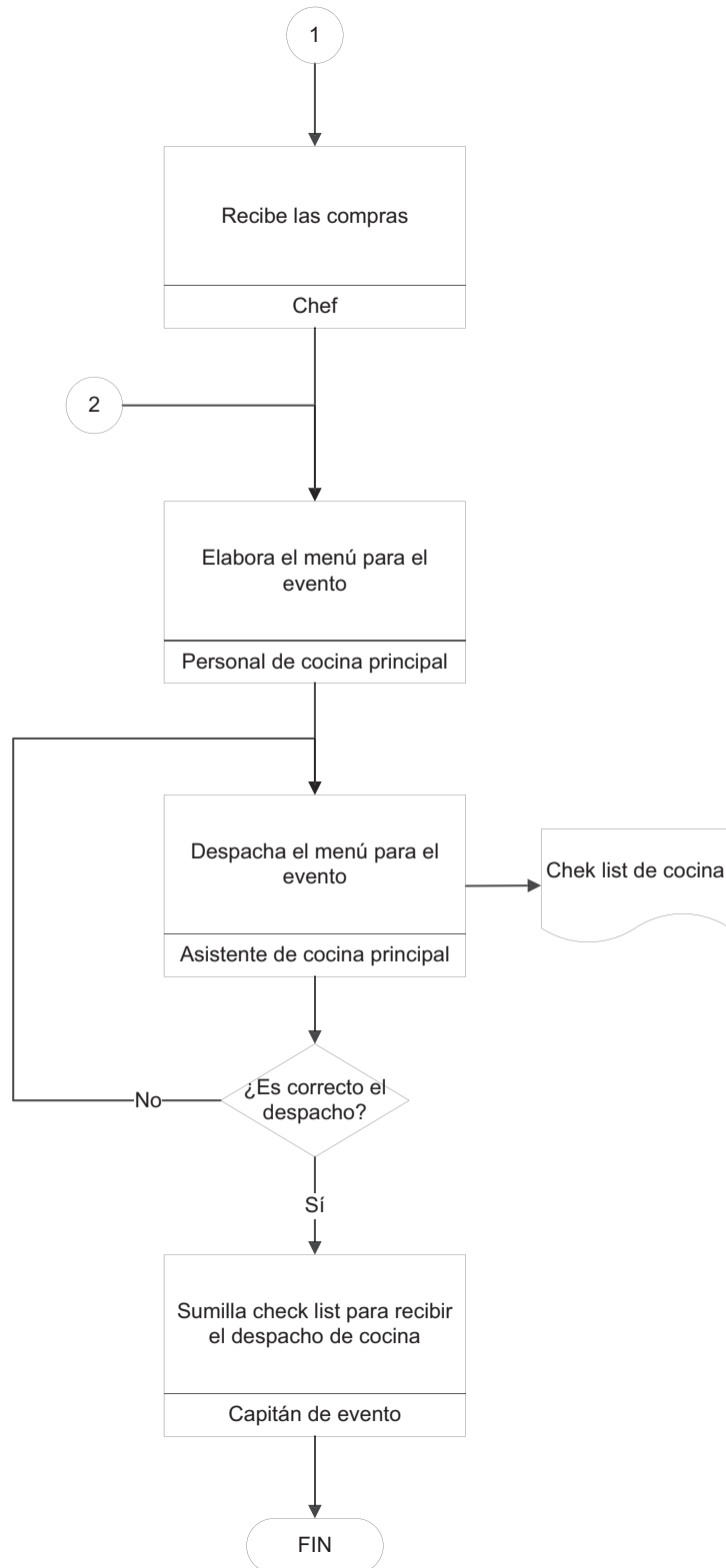
 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-01	Proceso: GESTIÓN DE COCINA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO




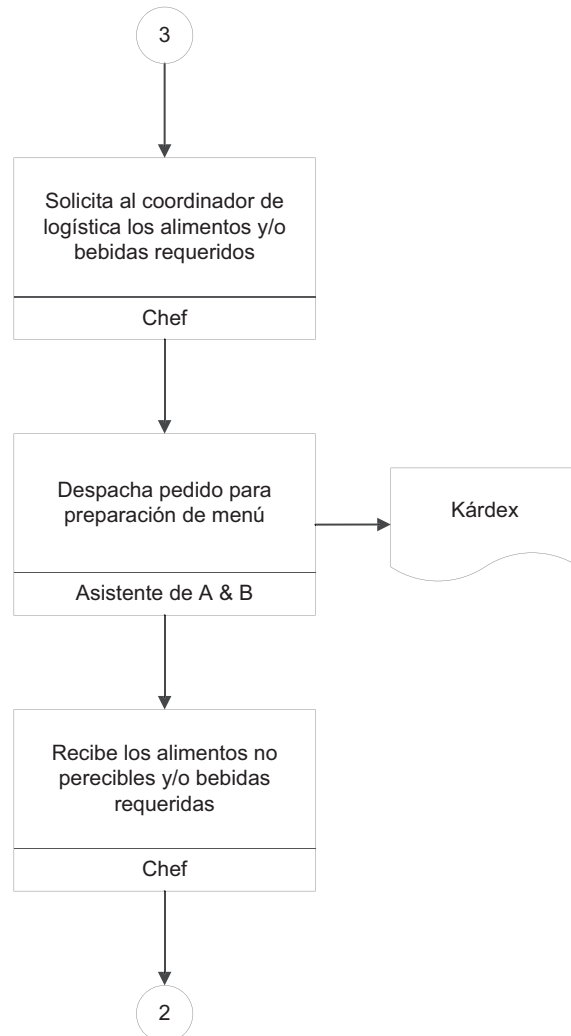
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-01	Proceso: GESTIÓN DE COCINA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-01	Proceso: GESTIÓN DE COCINA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-02	Proceso: LOGÍSTICA DE ALQUILERES	
Edición No. 01		Pág. 1 de 8

1. PROPOSITO

Proporcionar de elementos de lencería y activos de alquiler para cubrir pedidos de los clientes, mediante el despacho y entrega correctos y en la cantidad requerida de los insumos convenidos.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los alquileres dados por L'etiquette.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinadora de banquetes y alquileres


4. DEFINICIONES

- **“Estar quemado”:** Expresión usada para comunicar que existe más carga de trabajo que la usual y que es necesario una espera para atender un pedido o es necesario que alguien ayude en esa área.
- **Hoja de ruta:** Documento diseñado manualmente para la distribución y organización de choferes y vehículos.
- **Instructivo:** Registro con los detalles del evento o alquiler del cual deriva el Control de salida de lencería, Orden de bodega y Hoja de cocina.

5. POLITICAS

- Antes de transportar los elementos de alquiler, el guardia debe registrar el kilometraje del vehículo despachado.
- El instructivo solo puede ser modificado por la coordinadora de banquetes y alquileres.
- Los elementos extraviados de forma anormal tendrán seguimiento por parte del encargado de bodega.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-02	Proceso: LOGÍSTICA DE ALQUILERES	
Edición No. 01		Pág. 2 de 8

6. INDICADORES

Nombre	Eficiencia de entrega de elementos alquilados a clientes					
Descripción	Mide en términos de porcentaje qué porción de los elementos alquilados fueron entregados correctamente al cliente					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Elementos entregados a cliente / Total elementos pedidos de lencería y bodega	Mensual	Positivo / Directa	95%	100%	Coordinadora de banquetes y alquileres	Asistente de gerencia

Nombre	Eficiencia de recepción de elementos alquilados a clientes					
Descripción	Mide en términos de porcentaje qué porción de los elementos alquilados fueron recibidos correctamente por el chofer responsable de la recaudación de elementos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Elementos recibidos / Total elementos entregados de lencería y bodega	Mensual	Positivo / Directa	97%	100%	Chofer	Asistente de gerencia


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-PRO-02	Instructivo de alquileres

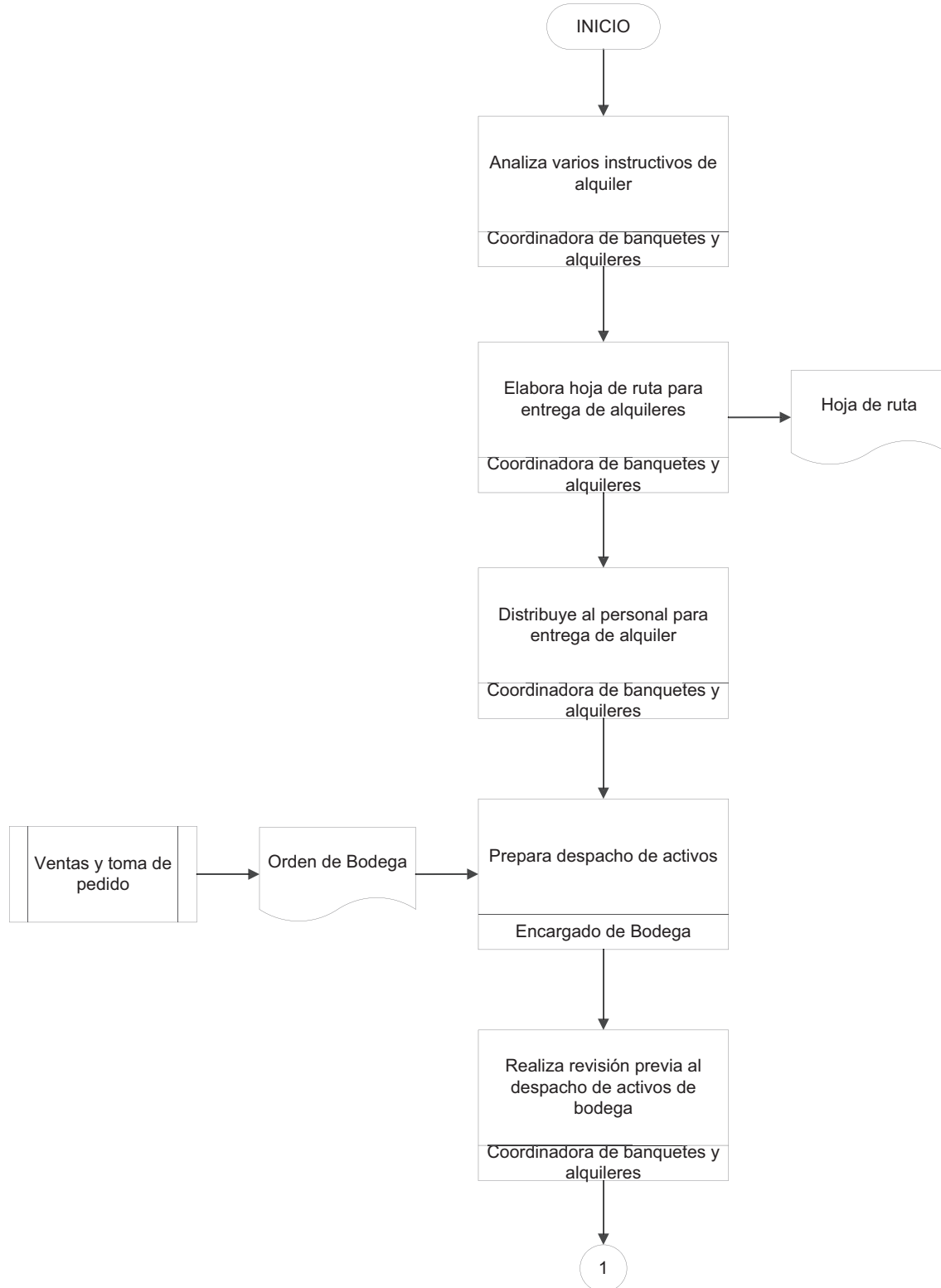
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-PRO-02	Hoja de ruta	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R02-PRO-02	Orden de bodega	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R03-PRO-02	Control interno de salida de lencería	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R04-PRO-02	Registro de kilometraje	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R05-PRO-02	Check list de entrega y recepción de pedido	Impreso	1 año	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

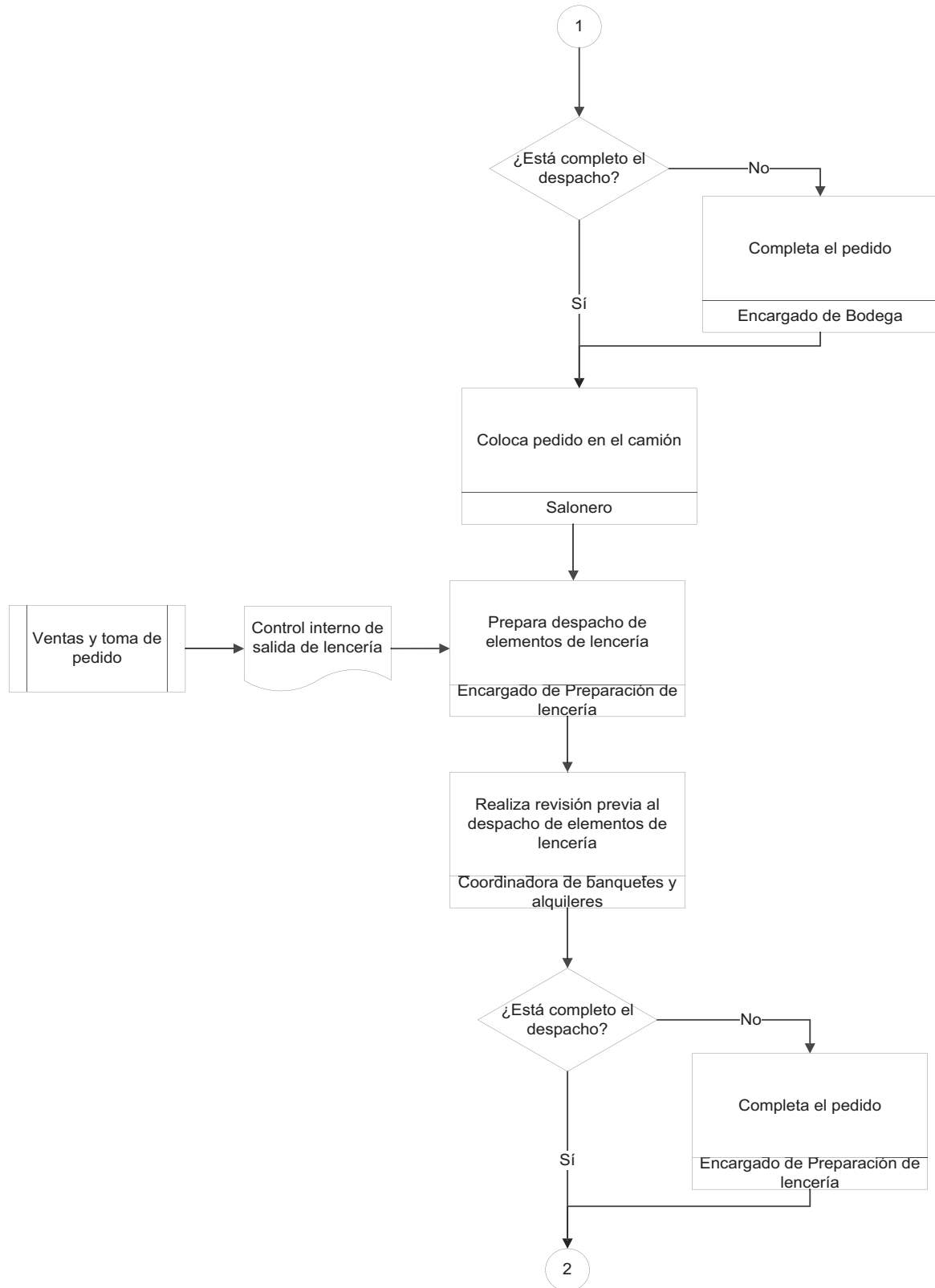
 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-02	Proceso: LOGÍSTICA DE ALQUILERES	
Edición No. 01		Pág. 3 de 8

9. DIAGRAMA DE FLUJO




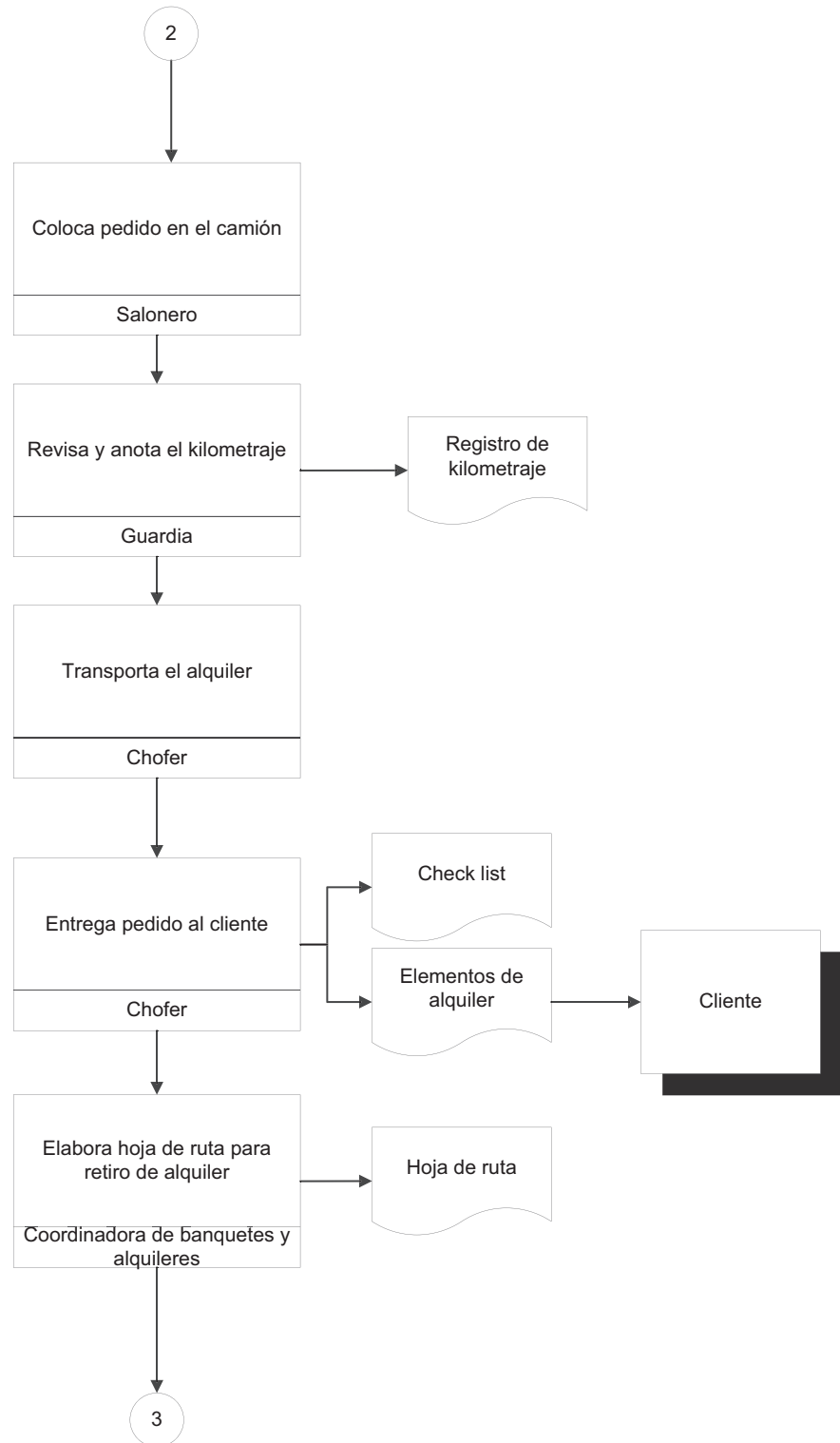
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-02	Proceso: LOGÍSTICA DE ALQUILERES	
Edición No. 01		Pág. 4 de 8




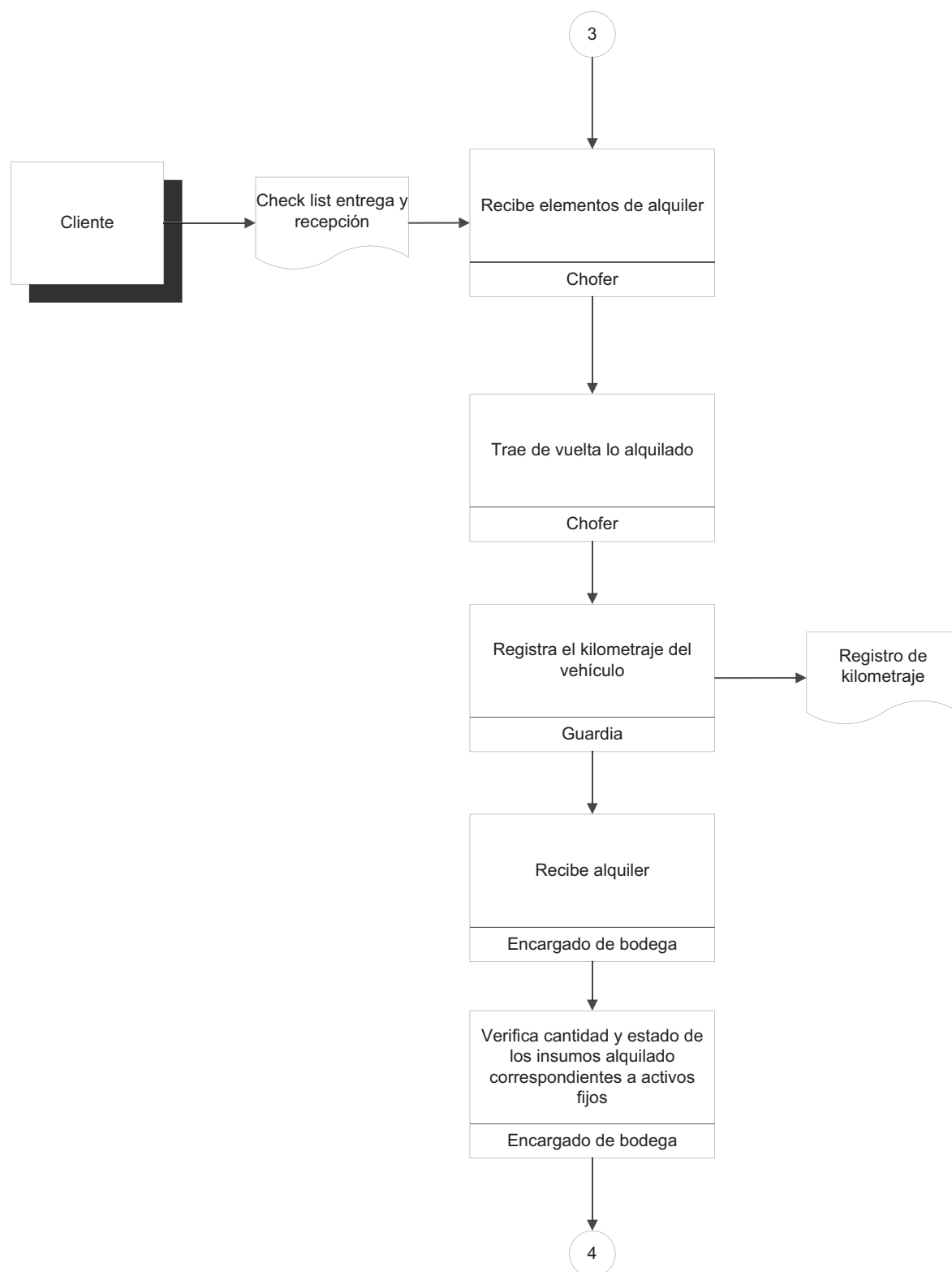
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-02	Proceso: LOGÍSTICA DE ALQUILERES	
Edición No. 01		Pág. 5 de 8




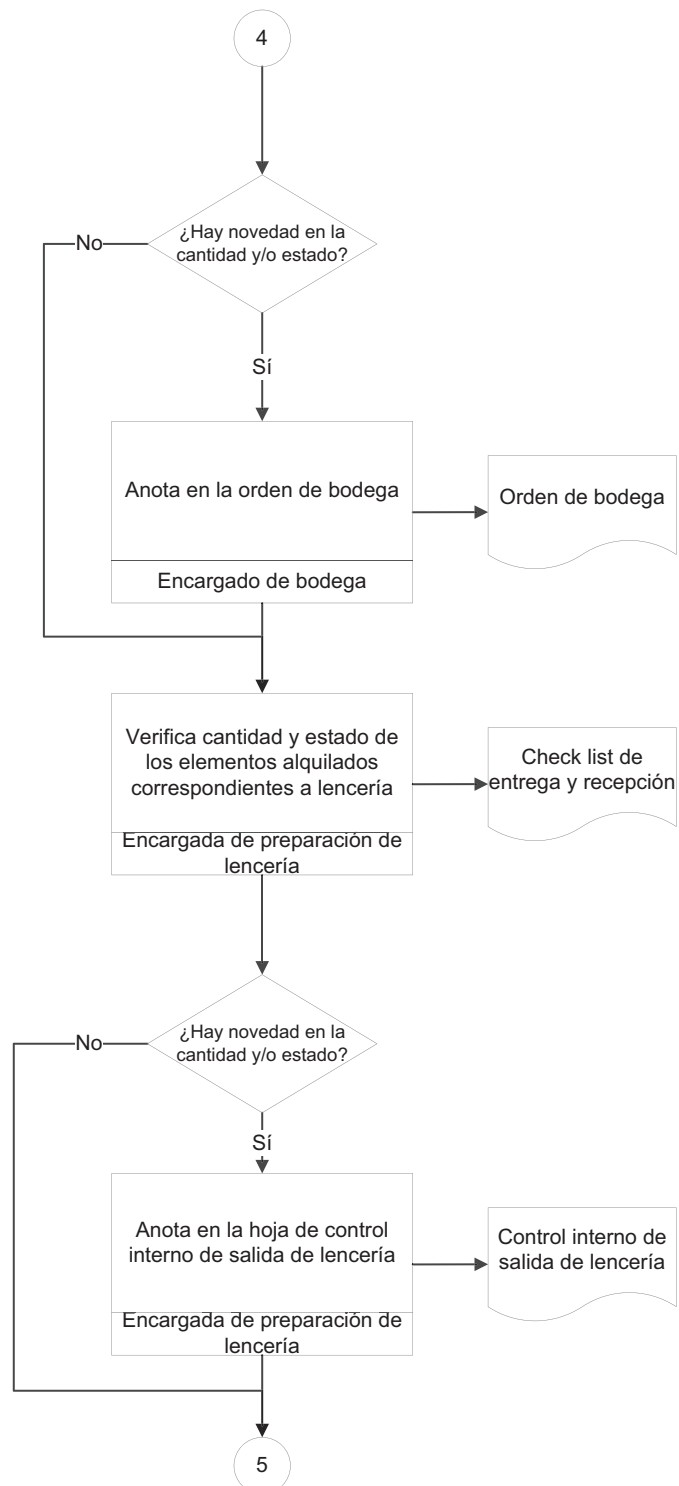
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-02	Proceso: LOGÍSTICA DE ALQUILERES	
Edición No. 01		Pág. 6 de 8




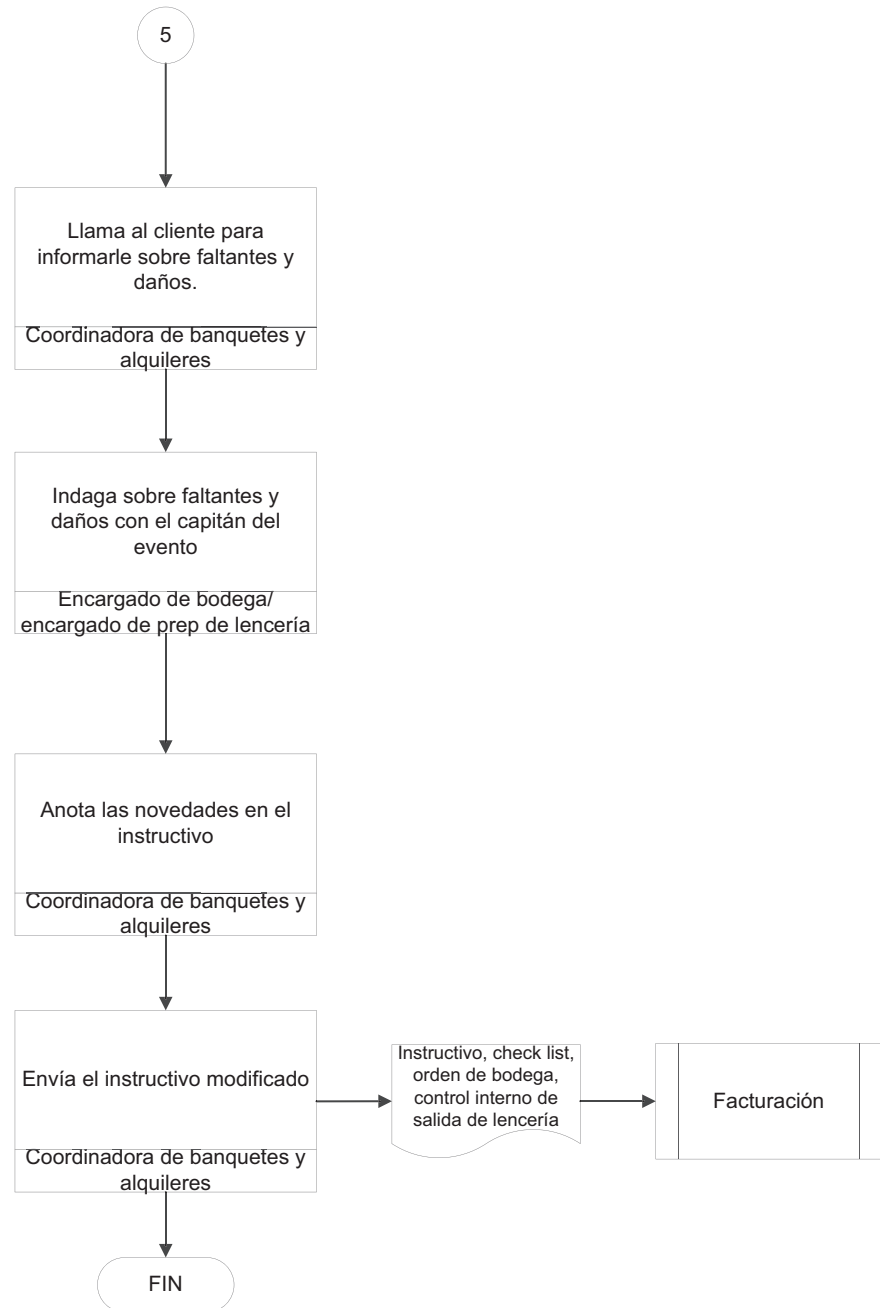
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-02	Proceso: LOGÍSTICA DE ALQUILERES	
Edición No. 01		Pág. 7 de 8



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-02	Proceso: LOGÍSTICA DE ALQUILERES	
Edición No. 01		Pág. 8 de 8



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-03	Proceso: LOGÍSTICA DE EVENTO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 11

1. PROPOSITO

Proporcionar de elementos de lencería y activos de alquiler para cubrir pedidos de los clientes, mediante el despacho y entrega correctos y en la cantidad requerida de los insumos convenidos.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los alquileres dados por L'etiquette.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de logística de eventos

4. DEFINICIONES

- **“Estar quemado”:** Expresión usada para comunicar que existe más carga de trabajo que la usual y que es necesario una espera para atender un pedido o es necesario que alguien ayude en esa área.
- **Hoja de responsabilidad:** Registro con el listado del personal de planta y personal eventual para el servicio de un evento determinado.
- **Hoja de ruta:** Documento diseñado manualmente para la distribución y organización de choferes y vehículos.
- **Instructivo:** Registro con los detalles del evento o alquiler del cual deriva el Control de salida de lencería, Orden de bodega y Hoja de cocina.

5. POLITICAS

- Antes de transportar los elementos de para la realización del evento, el guardia debe registrar el kilometraje del vehículo despachado.
- El instructivo solo puede ser modificado por la coordinadora de banquetes y alquileres.
- Los elementos extraviados de forma anormal tendrán seguimiento por parte del encargado de bodega.
- El capitán del evento siempre debe entregar la Hoja de responsabilidad llena con todas las especificaciones requeridas.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-03	Proceso: LOGÍSTICA DE EVENTO	
Edición No. 01		Pág. 2 de 11

6. INDICADORES

Nombre	Eficiencia de despachos de lencería para eventos					
Descripción	Mide en términos de porcentaje qué porción de los despachos por realizados el encargado de bodega en el mes fueron hechos con exactitud.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Despachos bien realizados / Total de despachos	Mensual	Positivo / Directa	95%	100%	Coordinadora de banquetes y alquileres	Asistente de gerencia

Nombre	Eficiencia de despachos de bodega para eventos					
Descripción	Mide en términos de porcentaje qué porción de los despachos realizados por la encargada de preparación de lencería en el mes fueron hechos con exactitud.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Despachos bien realizados / Total de despachos	Mensual	Positivo / Directa	95%	100%	Coordinadora de banquetes y alquileres	Asistente de gerencia

Nombre	Eficiencia de recepción de elementos para montaje de evento					
Descripción	Mide en términos de porcentaje qué porción de los elementos transportados y usados fueron recibidos correctamente por el capitán de evento responsable de la recaudación de elementos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Elementos recibidos / Total elementos entregados de lencería y bodega	Mensual	Positivo / Directa	97%	100%	Chofer	Asistente de gerencia

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-PRO-03	Instructivo de evento
D02-PRO-03	Manual de logística de eventos


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-03	Proceso: LOGÍSTICA DE EVENTO	
Edición No. 01		Pág. 3 de 11

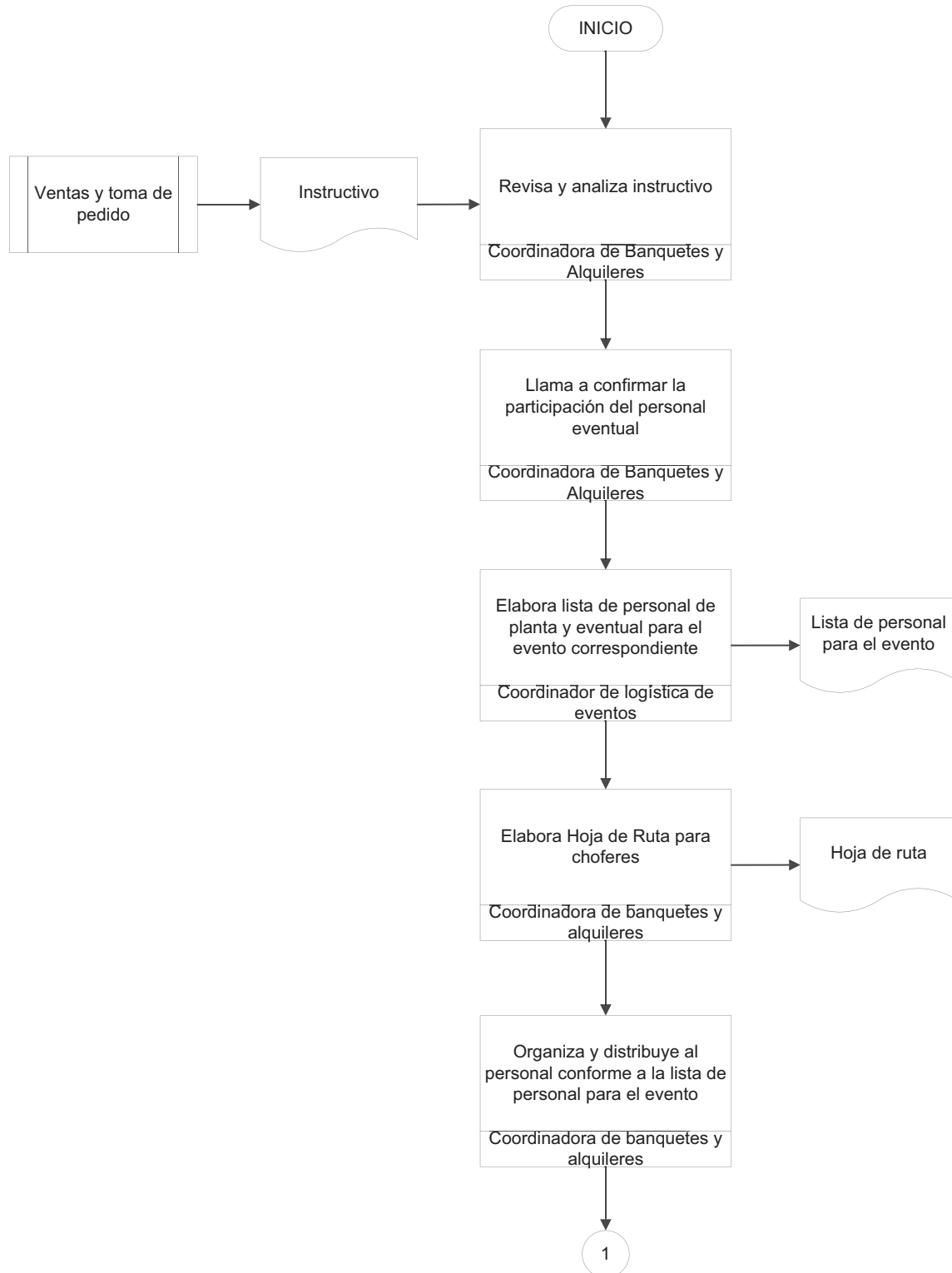
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-PRO-03	Hoja de ruta	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R02-PRO-03	Orden de bodega	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R03-PRO-03	Control interno de salida de lencería	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R04-PRO-03	Hoja de responsabilidad	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R05-PRO-03	Registro de kilometraje	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R04-PRO-03	Check list para montaje de evento	Impreso	1 año	Triturar y reciclar

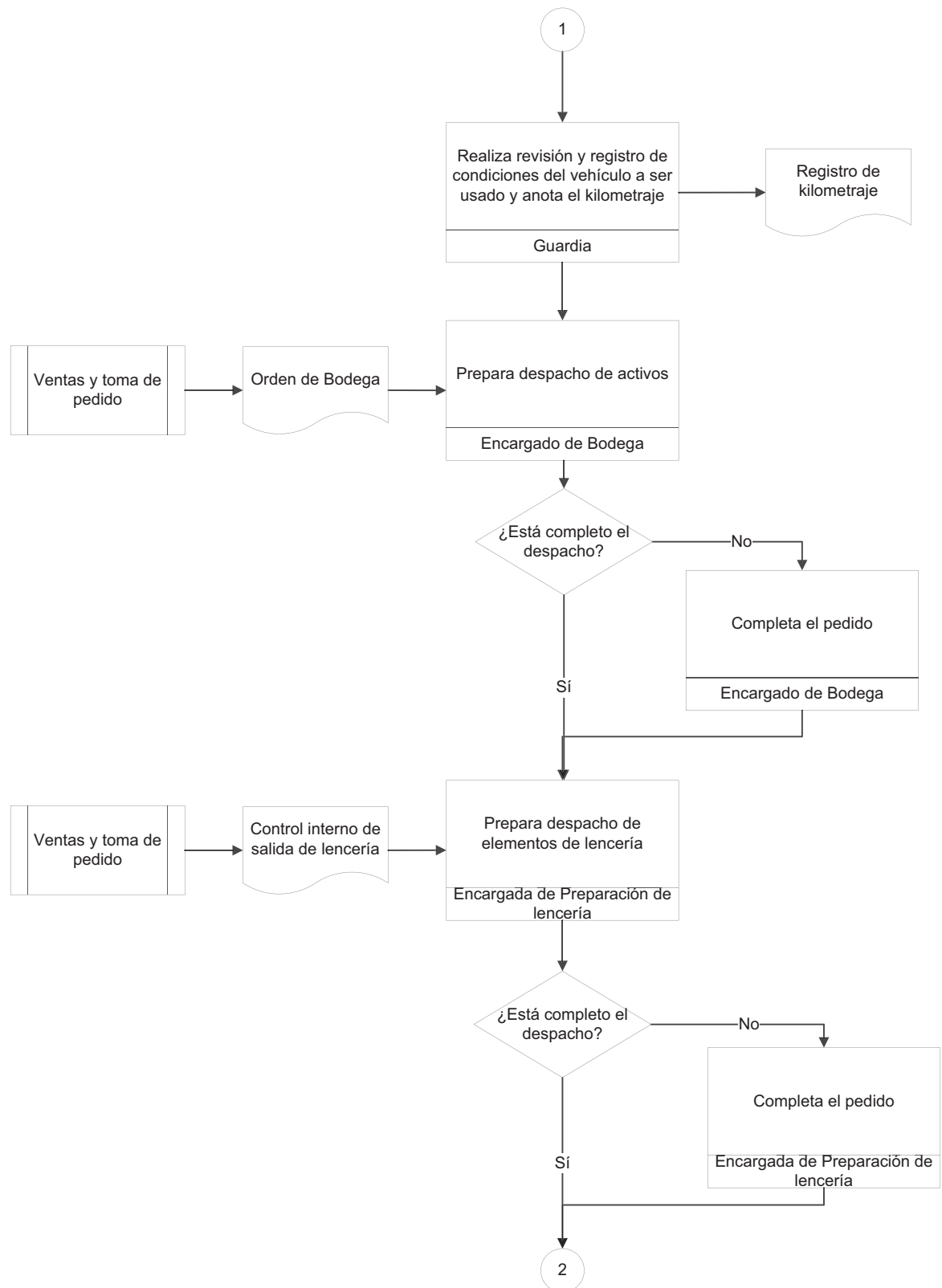
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-03	Proceso: LOGÍSTICA DE EVENTO	
Edición No. 01		Pág. 4 de 11


9. DIAGRAMA DE FLUJO

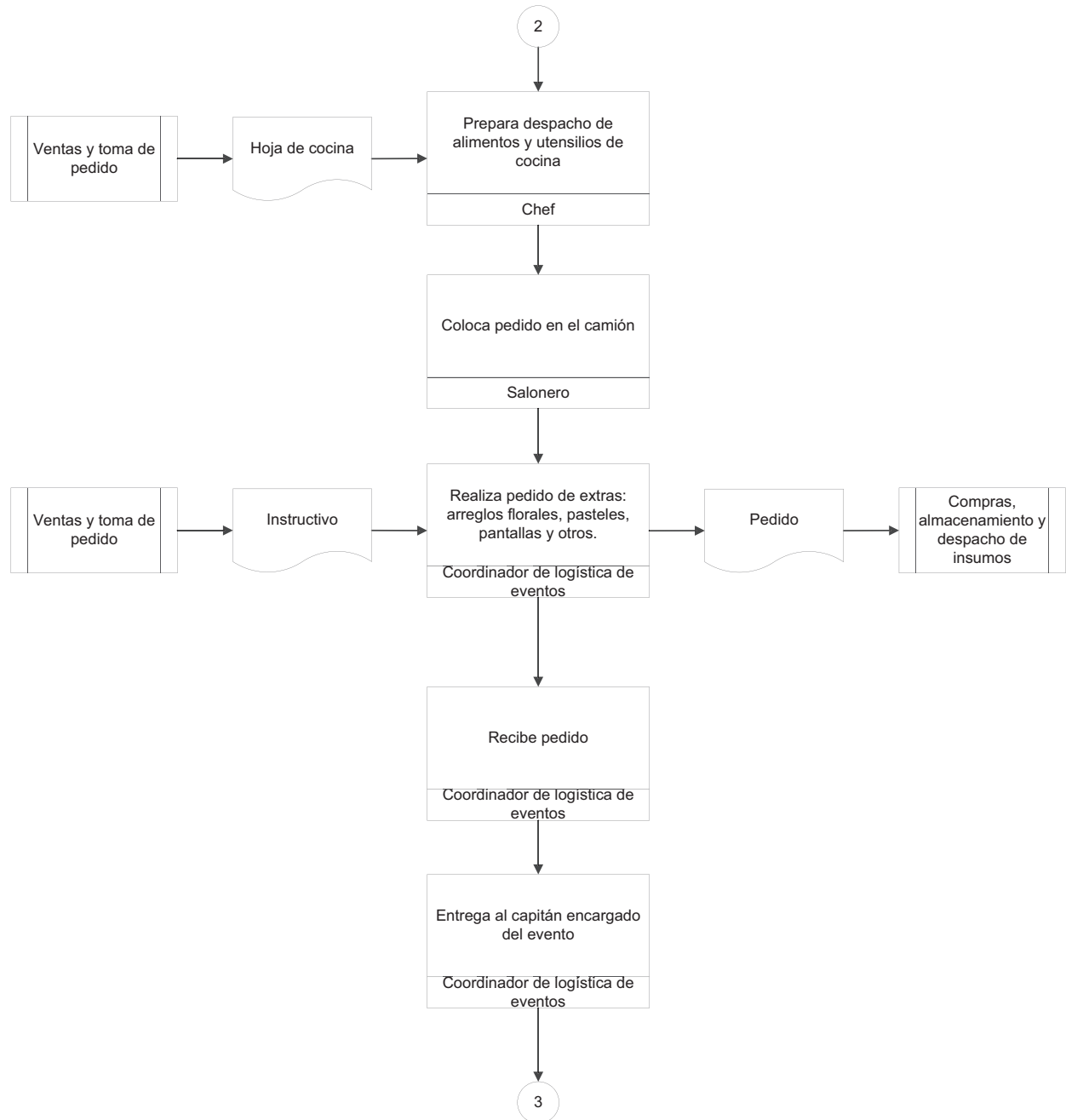


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:




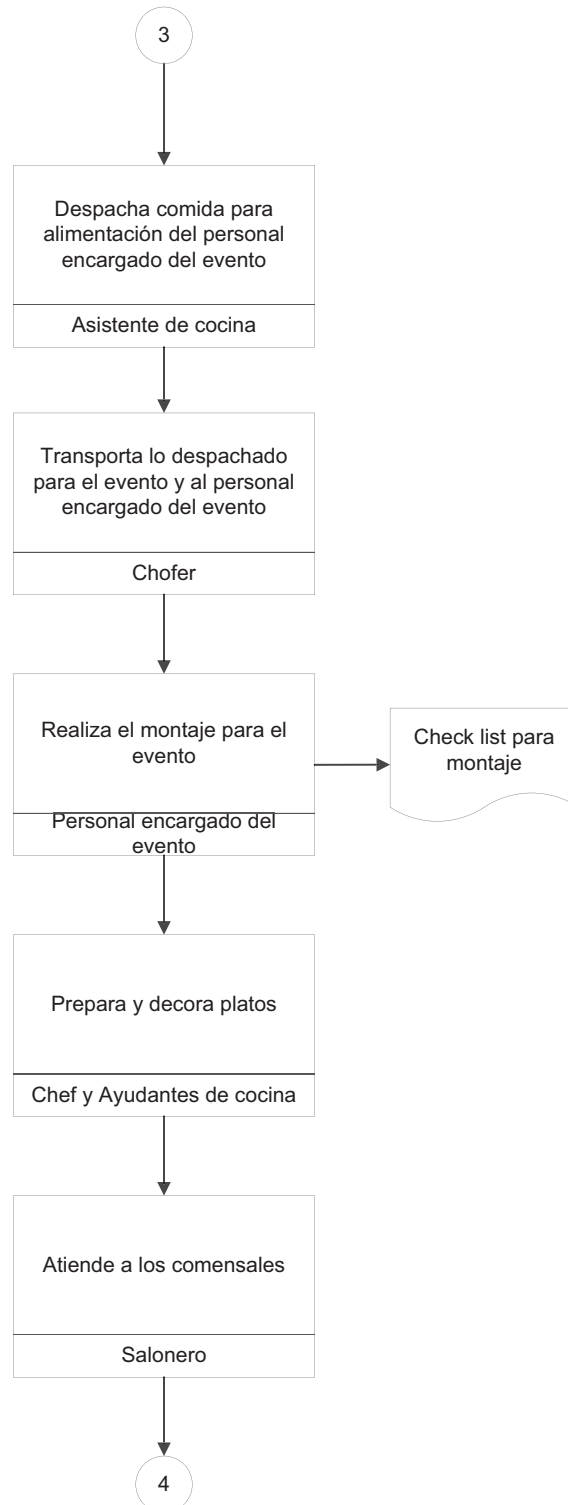
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-03	Proceso: LOGÍSTICA DE EVENTO	
Edición No. 01		Pág. 6 de 11




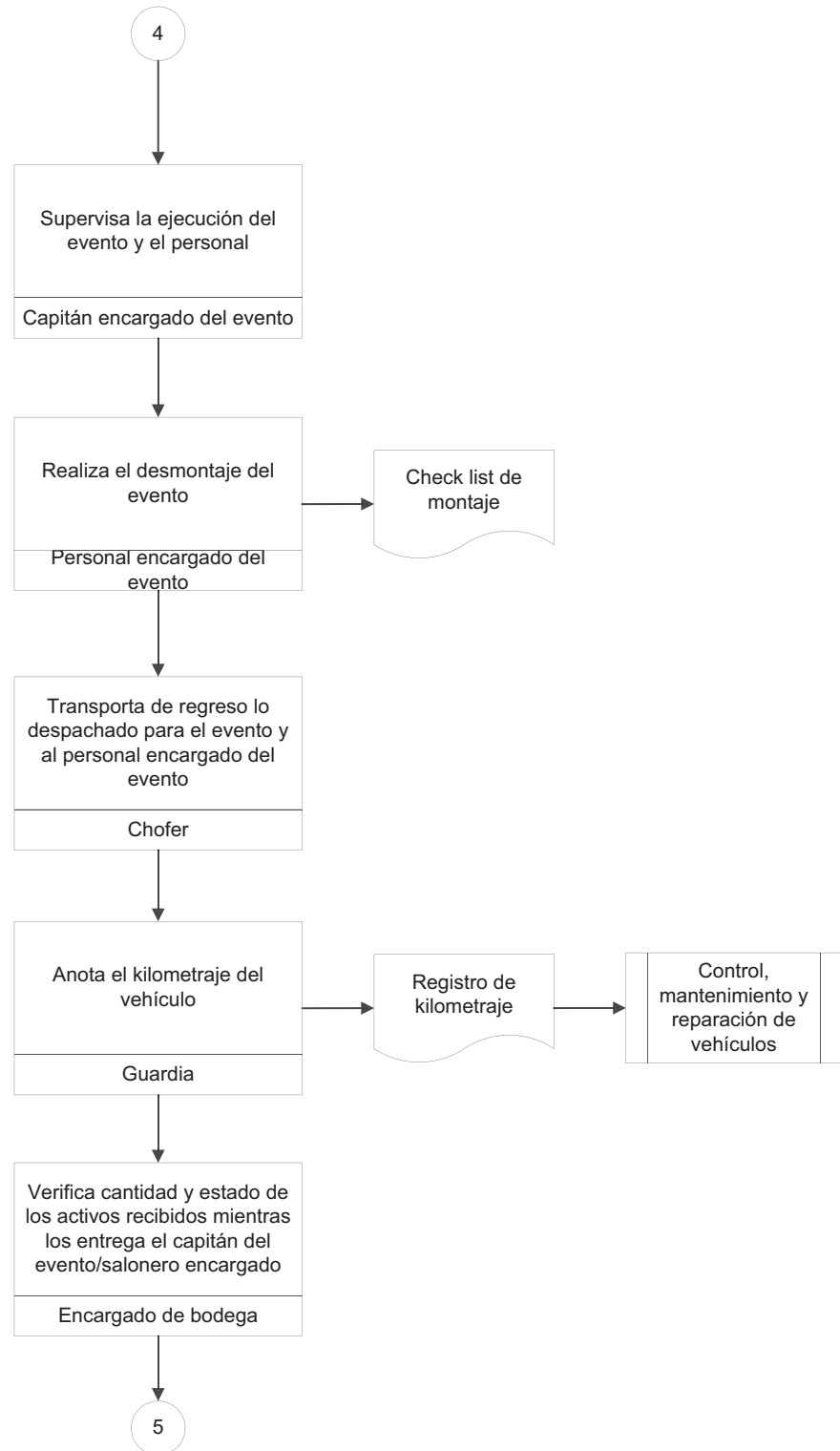
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-03	Proceso: LOGÍSTICA DE EVENTO	
Edición No. 01		Pág. 7 de 11



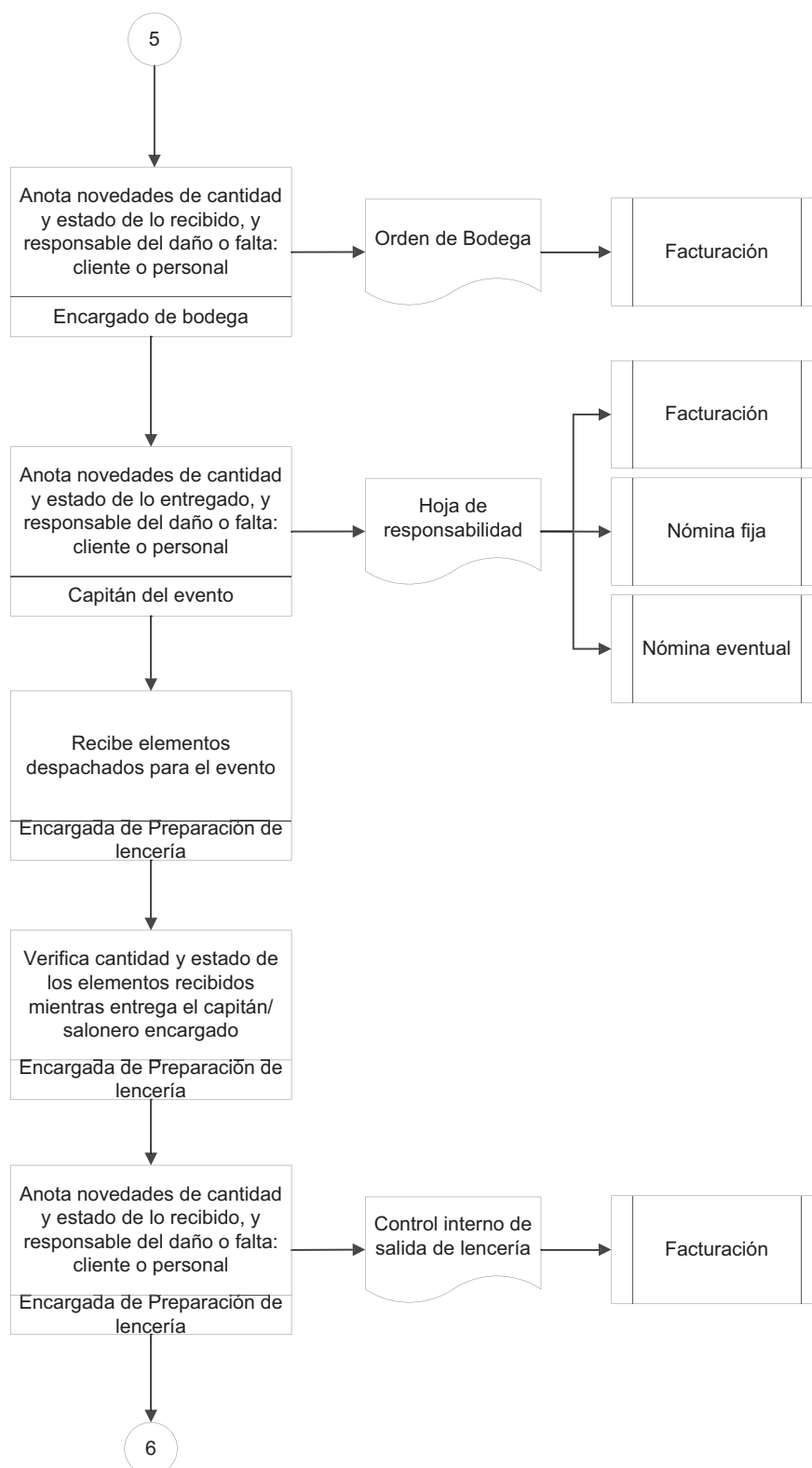
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-03	Proceso: LOGÍSTICA DE EVENTO	
Edición No. 01		Pág. 8 de 11



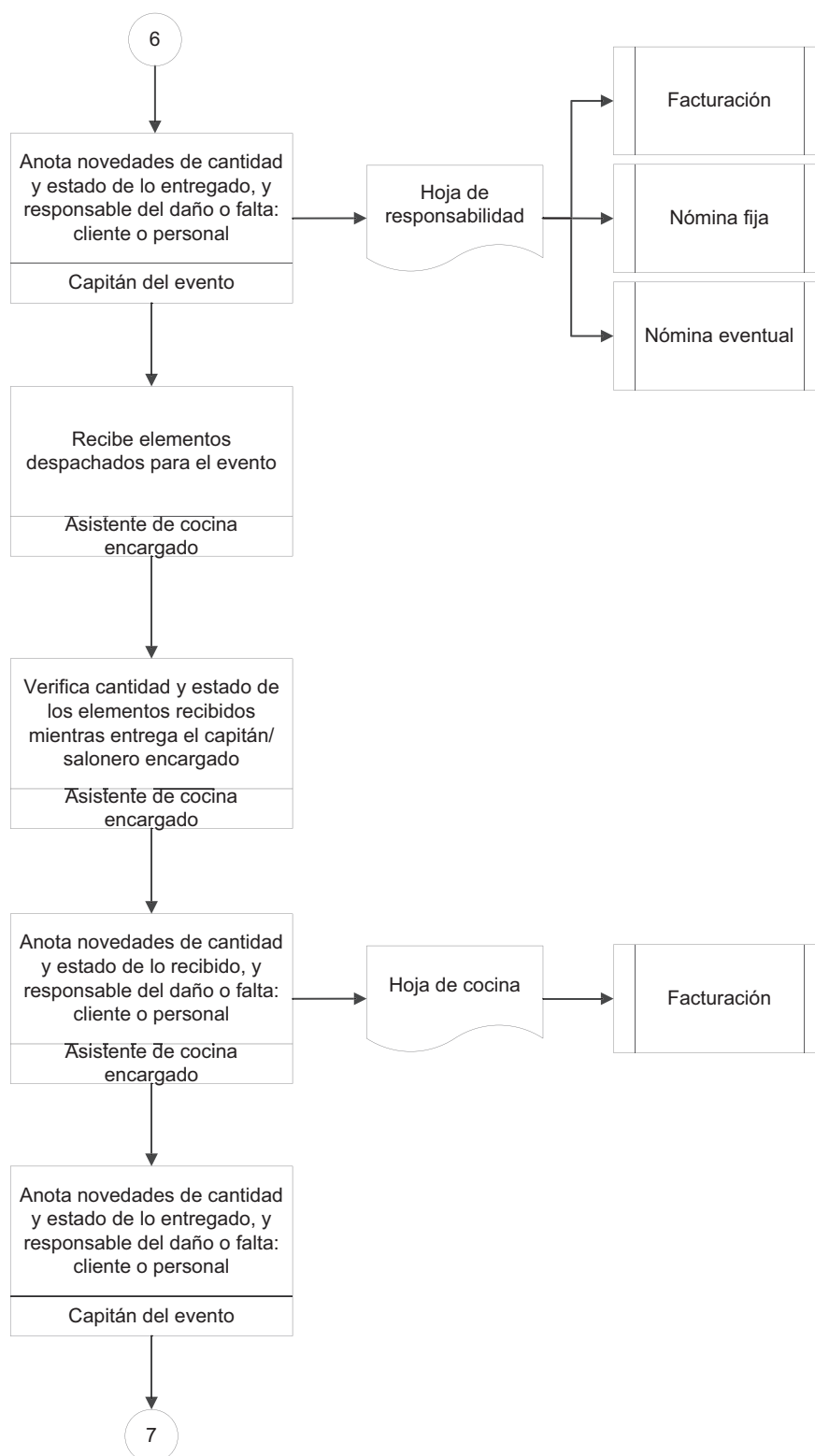
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-03	Proceso: LOGÍSTICA DE EVENTO	
Edición No. 01		Pág. 9 de 11



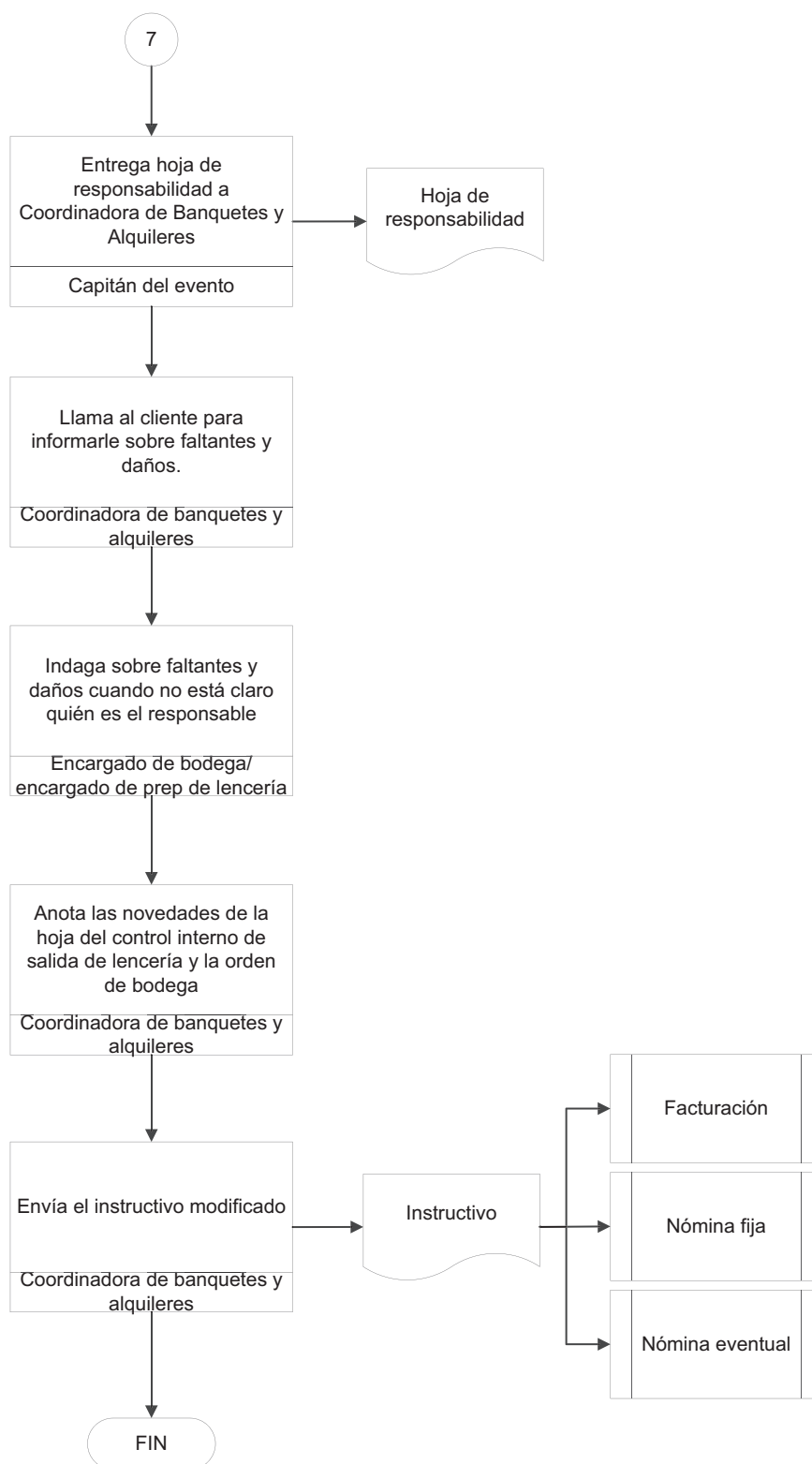
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-03	Proceso: LOGÍSTICA DE EVENTO	
Edición No. 01		Pág. 10 de 11




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-03	Proceso: LOGÍSTICA DE EVENTO	
Edición No. 01		Pág. 11 de 11



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-04	Proceso: PRODUCTO NO CONFORME	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Examinar las no conformidades mostradas en los servicios de L'etiquette, identificando las causas de las mismas tanto en documentación como en control, de tal manera que se pueda prevenir su utilización incorrecta o entrega tardía.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los procesos correspondientes al macroproceso de Producción.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de gestión de la calidad


4. DEFINICIONES

- **Acción correctiva:** es la acción tomada y ejecutada luego de identificar las causas de un problema para enmendar las consecuencias de dicha situación.
- **Acción preventiva:** es la acción determinada a ejecutarse con el fin de mitigar y evitar las causas de las situaciones correspondientes a no conformidades y no tener situaciones no esperadas en lo posterior.
- **Cliente:** Organización, persona, o proceso receptor del producto o servicio.
- **Producto no conforme:** Producto que no cumple con uno o varios requisitos predeterminados.
- **Solicitud de acción correctiva y/o preventiva:** registro donde detalla especificaciones del producto no conforme, las no conformidades y las no conformidades posibles, formulación de las acciones correctivas y/o preventivas y el control de las mismas.

5. POLITICAS

- Los responsables de los procesos correspondientes al macroproceso de Producción darán a conocer a gerencia acerca de las no conformidades en las actividades realizadas en estos procesos.
- Las no conformidades deberán ser registradas y notificadas inmediatamente al proceso correspondiente.
- En caso de que el cliente notifique una no conformidad, se debe contactar inmediatamente a una persona que pueda dar una solución efectiva a la no conformidad.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PRO-04	Proceso: PRODUCTO NO CONFORME	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

No aplica


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-PRO-04	Manual de productos no conformes

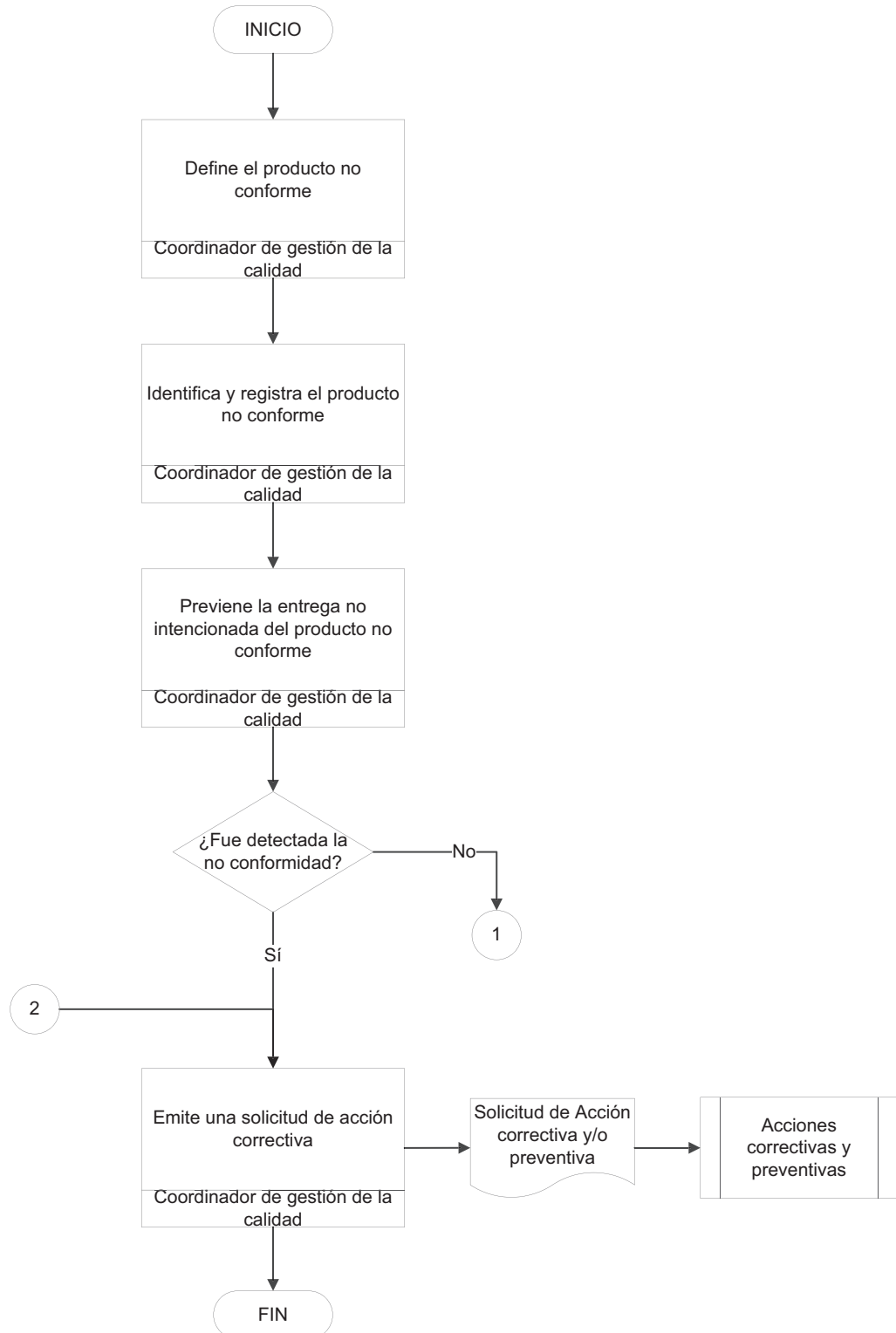
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-PRO-04	Solicitud de acciones correctivas y/o preventivas	Impreso y digital	7 años	Reciclaje


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

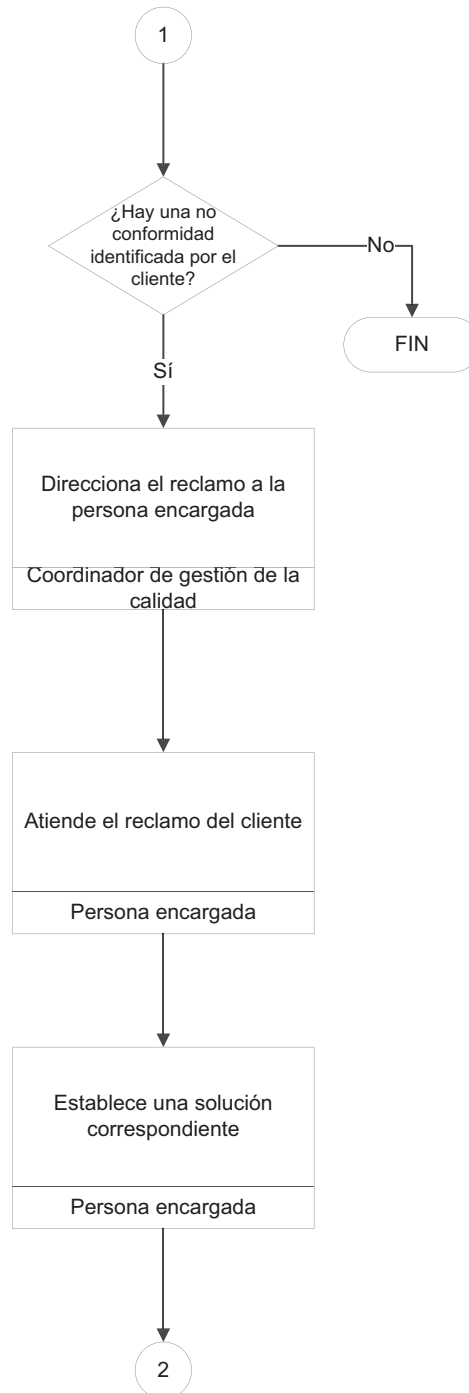
 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-04	Proceso: PRODUCTO NO CONFORME	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PRO-04	Proceso: PRODUCTO NO CONFORME	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: COM-01	Proceso: VENTAS Y TOMA DE PEDIDO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 8

1. PROPOSITO

Crear relaciones con los clientes externos de la organización mediante la exposición y ofrecimiento de los servicios de L'etiquette, con el fin de generar ventas y oportunidades futuras de ventas.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las ventas de los servicios de L'etiquette.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asesora de ventas

4. DEFINICIONES

- **Atención de evento:** Es el conjunto de actividades realizadas por el personal de L'etiquette para llevar a cabo un evento social junto con los elementos decorativos, alimentación, servicio de salones, transporte, entre otros.
- **Servicio de alquiler:** Es la actividad mediante la cual la empresa L'etiquette pone a disposición elementos de bodega y lencería a cambio de un valor determinado.


5. POLITICAS

- Los instructivos sólo pueden ser modificados por la misma persona que inicialmente atendió al cliente.
- Las modificaciones pueden ser hechas desde el sistema.

6. INDICADORES

Nombre	Cotizaciones solicitadas frente a contratos realizados					
Descripción	Mide en términos de porcentaje qué porción de las cotizaciones hechas concluyeron en un cierre de contrato					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Contratos realizados/ Cotizaciones elaboradas	Mensual	Positivo / Directa	85%	100%	Asesora de ventas	Gerente general

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: COM-01	Proceso: VENTAS Y TOMA DE PEDIDO	
Edición No. 01		Pág. 2 de 8


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-COM-01	Planificación de ventas
D02-COM-01	Contrato
D03-COM-01	Código civil
D04-COM-01	Ley del consumidor
D05-COM-01	Ley de cheques
D06-COM-01	Normativa de comprobantes de venta

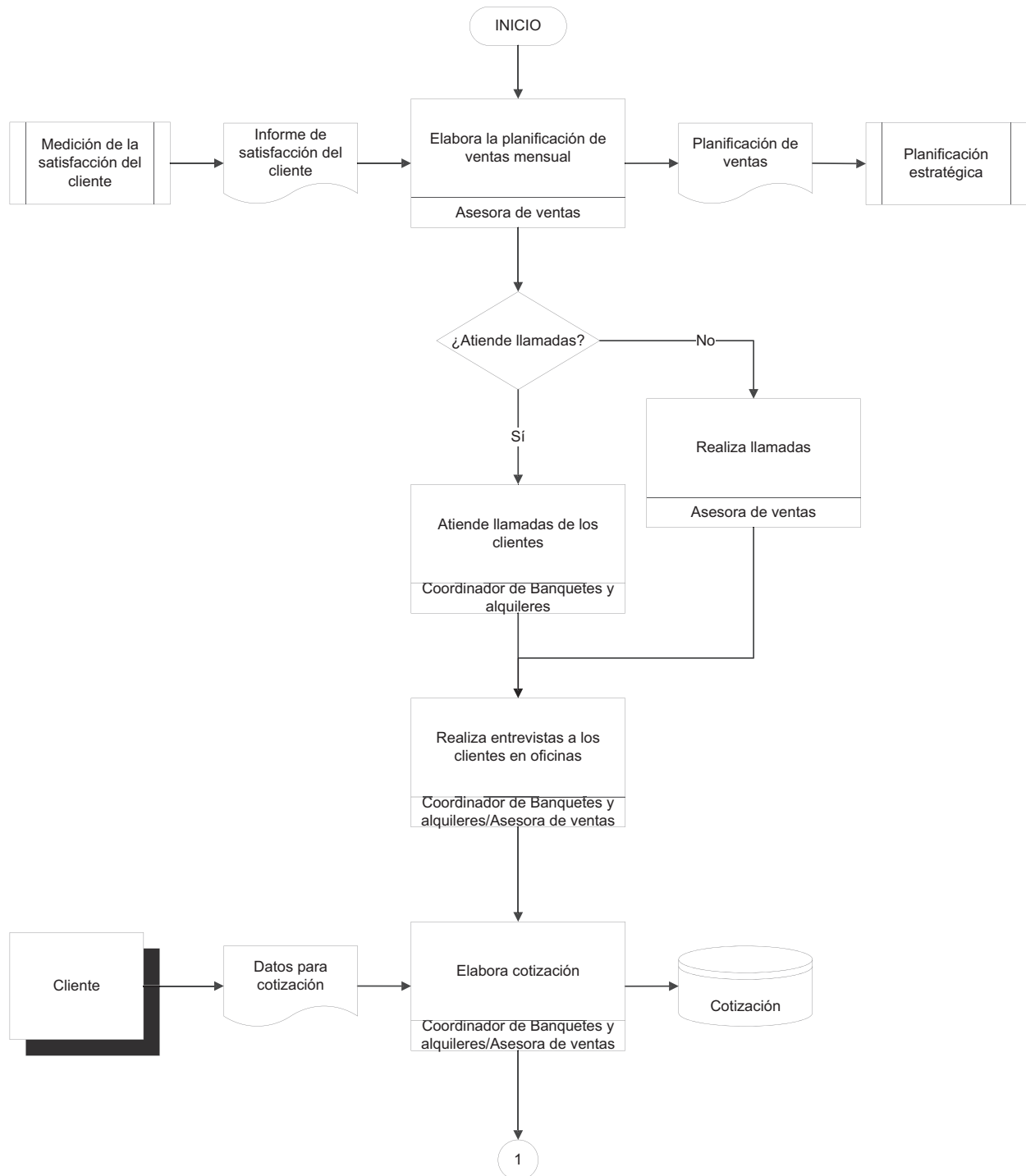
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-COM-01	Cotización	Impreso / Digital	1 año	Triturar y reciclar
R02-COM-01	Proforma	Impreso / Digital	1 año	Triturar y reciclar
R03-COM-01	Instructivo	Impreso / Digital	1 año	Triturar y reciclar
R04-COM-01	Pedido de degustación	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R05-COM-01	Instructivo de evento	Impreso / Digital	1 año	Triturar y reciclar
R06-COM-01	Instructivo de alquiler	Impreso / Digital	1 año	Triturar y reciclar
R07-COM-01	Orden de bodega	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R08-COM-01	Control interno de salida de lencería	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R09-COM-01	Hoja de cocina	Impreso	1 año	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

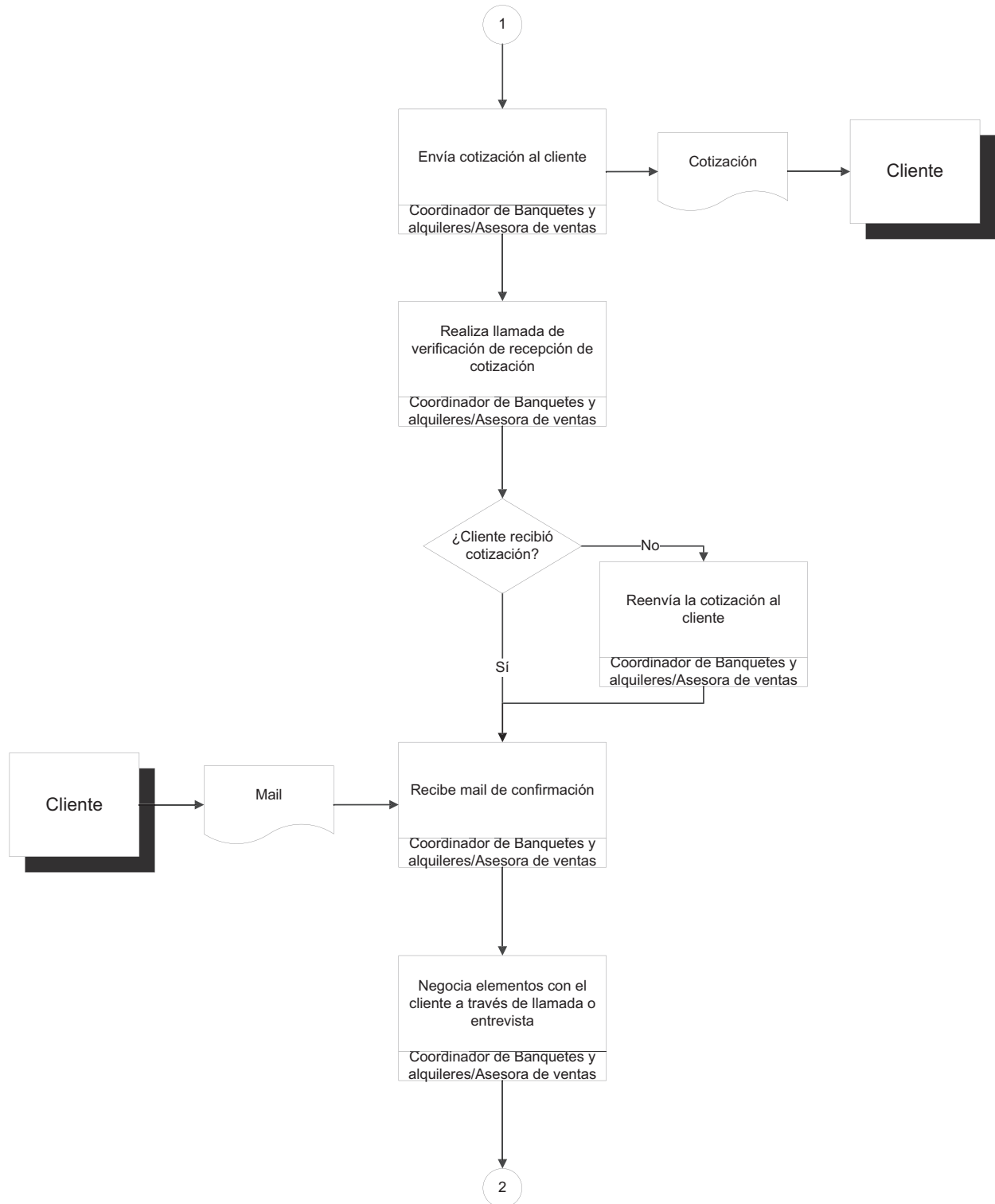
 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: COM-01	Proceso: VENTAS Y TOMA DE PEDIDO	
Edición No. 01		Pág. 3 de 8

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: COM-01	Proceso: VENTAS Y TOMA DE PEDIDO	
Edición No. 01		Pág. 4 de 8




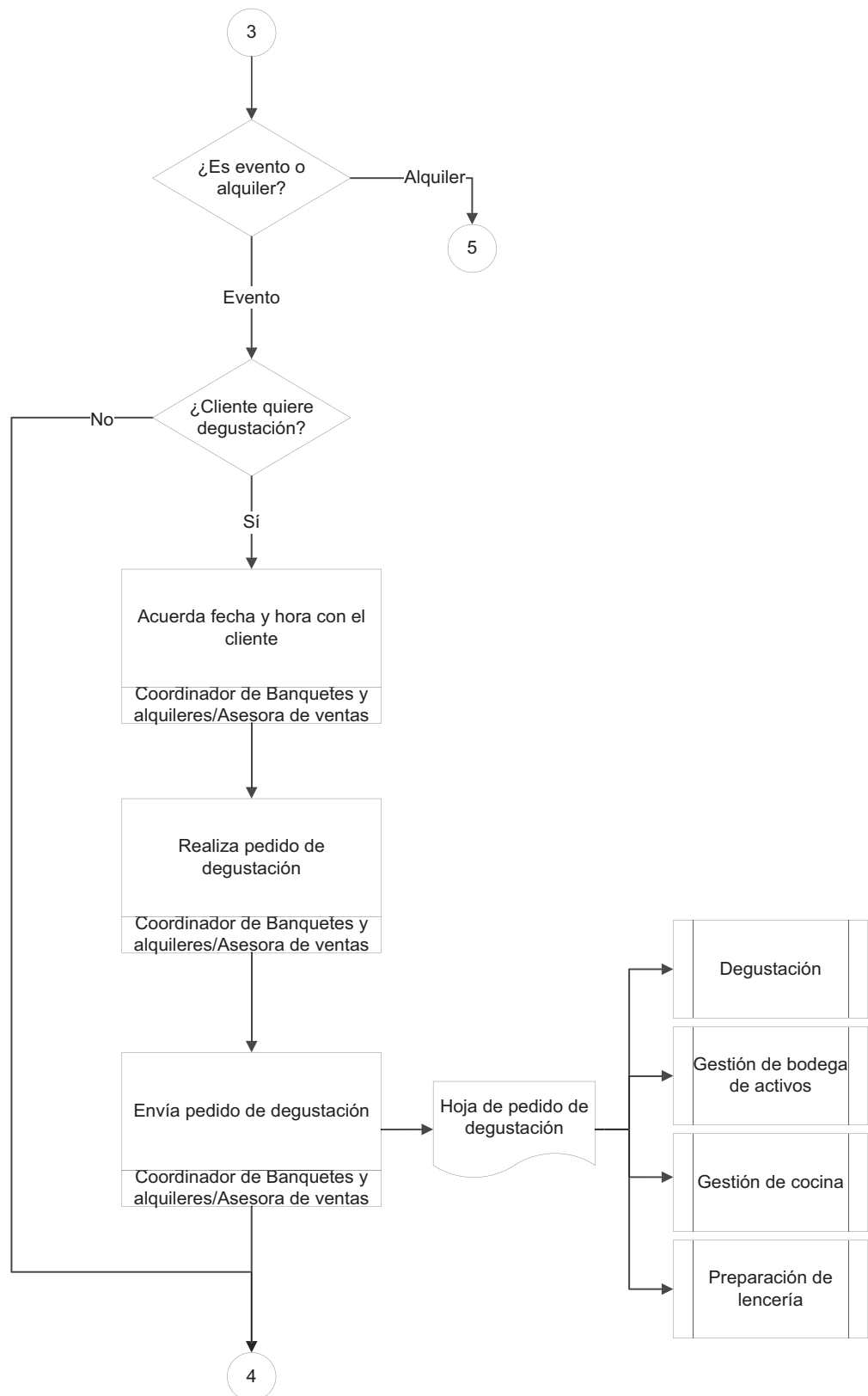
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: COM-01	Proceso: VENTAS Y TOMA DE PEDIDO	
Edición No. 01		Pág. 5 de 8




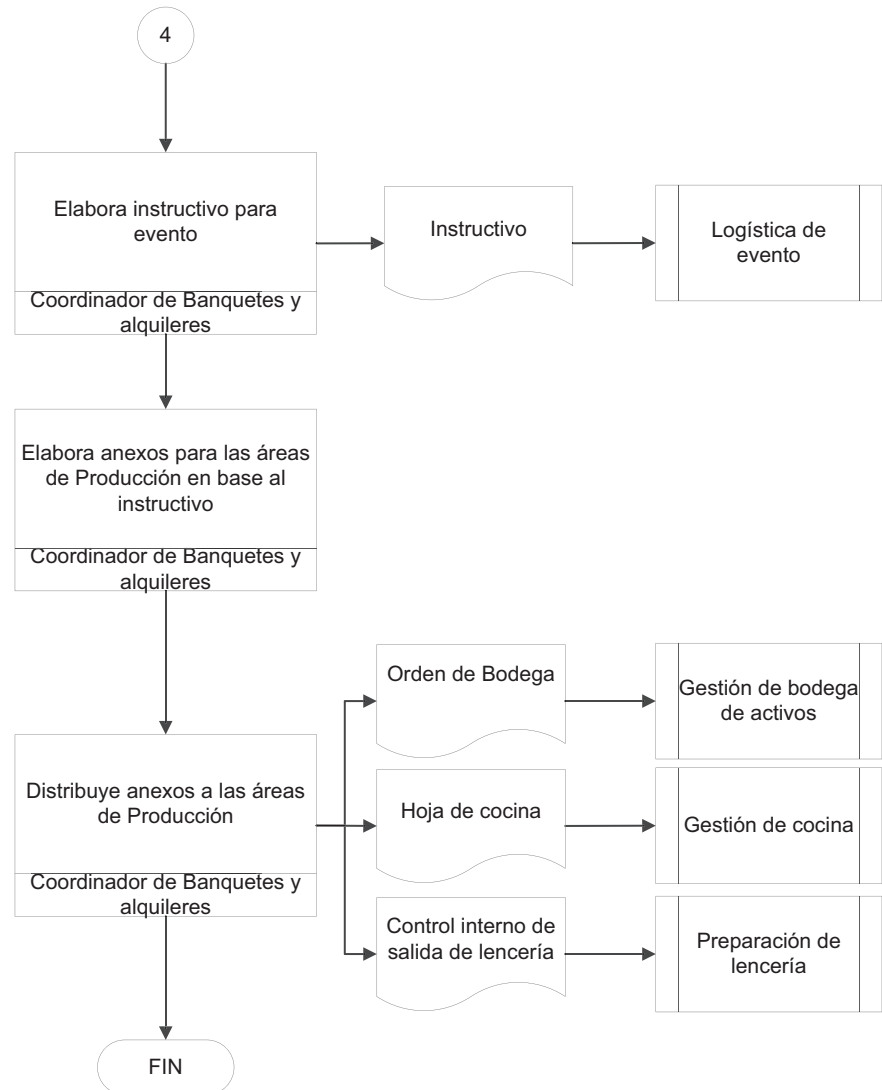
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: COM-01	Proceso: VENTAS Y TOMA DE PEDIDO	
Edición No. 01		Pág. 6 de 8




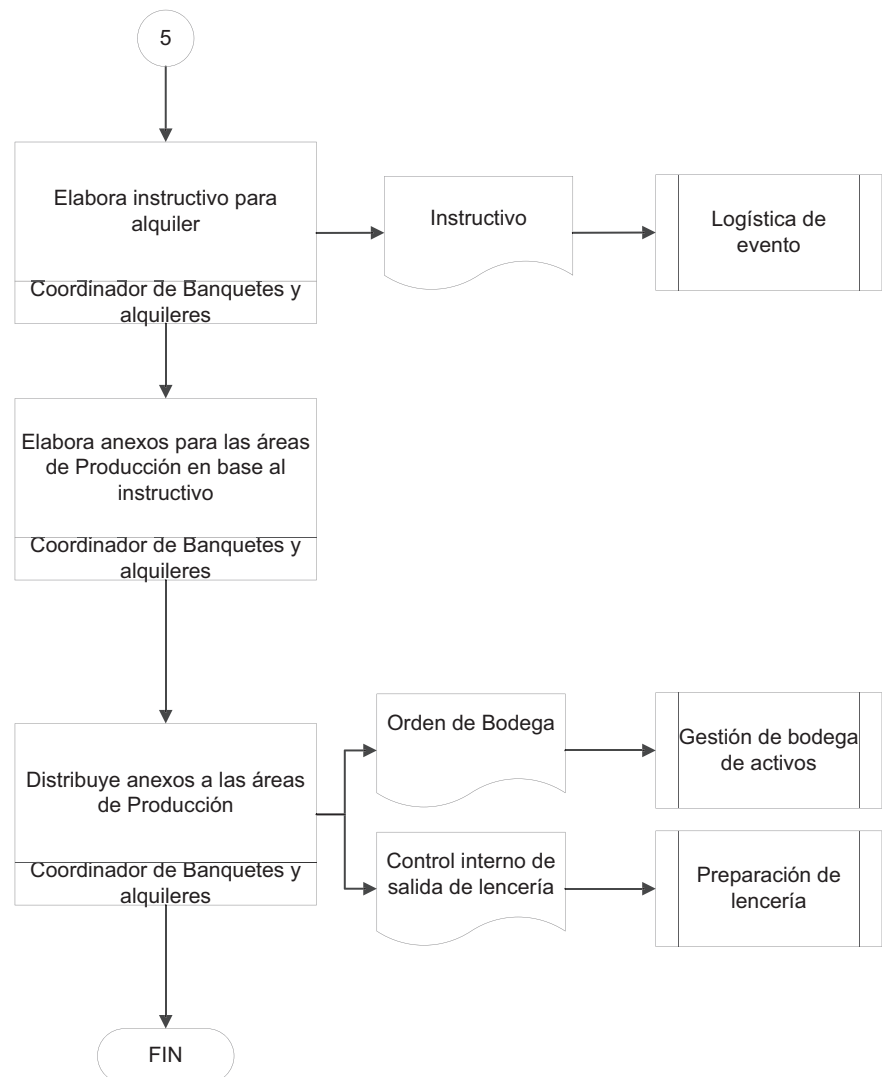
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: COM-01	Proceso: VENTAS Y TOMA DE PEDIDO	
Edición No. 01		Pág. 7 de 8




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: COM-01	Proceso: VENTAS Y TOMA DE PEDIDO	
Edición No. 01		Pág. 8 de 8



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: COM-02	Proceso: DEGUSTACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Dar a conocer al cliente una mesa modelo montada para su evento, mediante el montaje de todos los insumos correspondientes a lo detallado en la proforma, incluyendo la preparación de más de una opción de menú y la atención del salonero, con el fin de fijar detalles para cerrar el contrato.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las degustaciones de L'etiquette.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinadora de banquetes y alquileres.


4. DEFINICIONES

- **Montaje:** Es el proceso mediante el cual se diseña, se planifica y se ambienta un lugar para la realización de un evento.

5. POLITICAS

- La encargada de asignar el responsable de la atención de la degustación es la coordinadora de banquetes y alquileres, esto se realizará en función del cliente y la forma de conseguirlo.
- Se procurará fijar citas para degustación en lo posible en los días lunes y martes.
- Los detalles surgidos en la degustación deben ser anexados al instructivo por el responsable de la degustación.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: COM-02	Proceso: DEGUSTACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Duración promedio de las degustaciones en el mes					
Descripción	Mide la duración de tiempo promedio que se emplea en una degustación					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Sumatoria de tiempo de atención de degustaciones (minutos)/Número de degustaciones en el mes	Mensual	Positivo / Directa	100 min	120min	Asesora de ventas	Gerente general


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-COM-02	Guía de protocolo y etiqueta

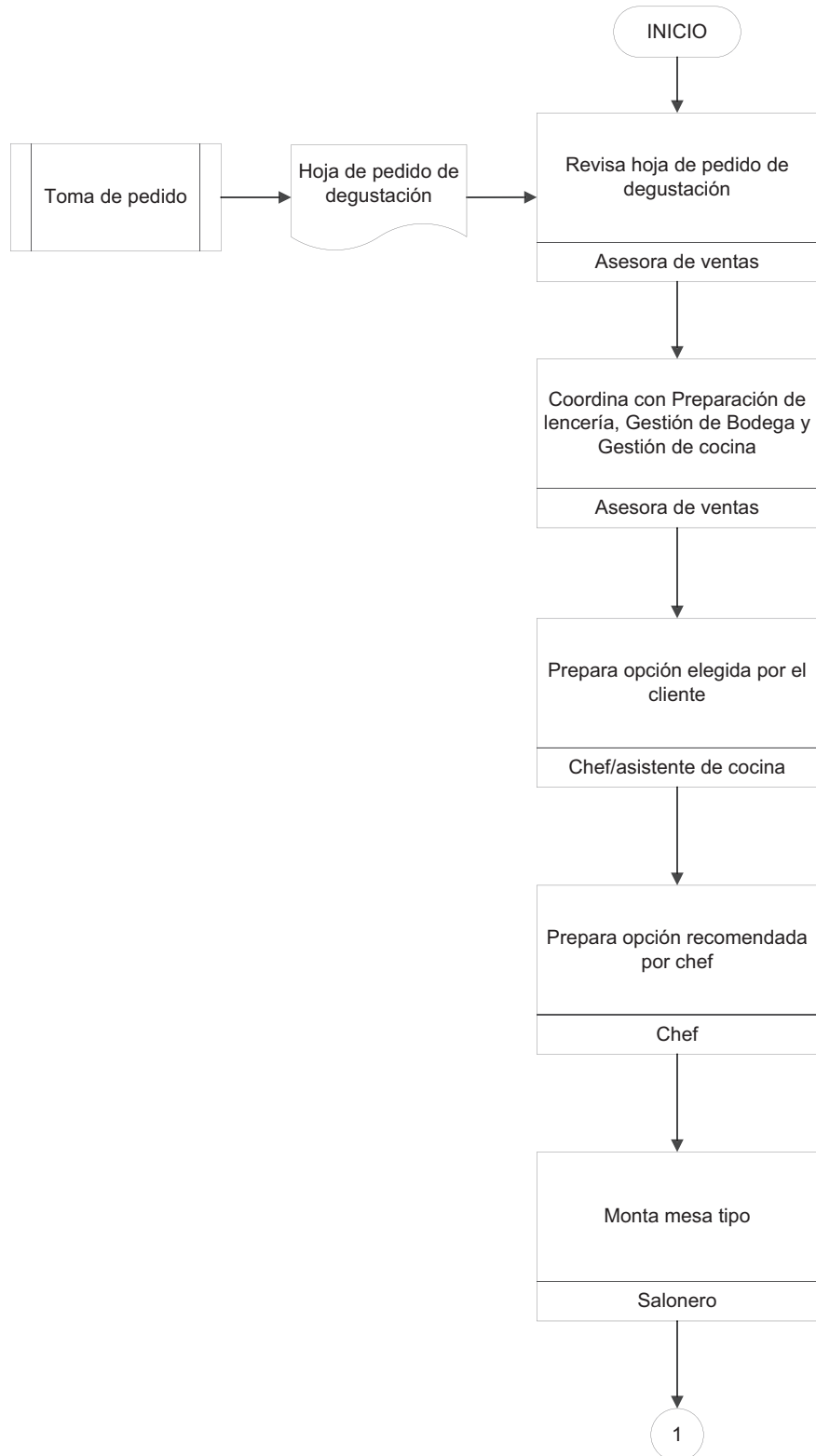
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-COM-02	Hoja de pedido de degustación	Manual	1 años	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

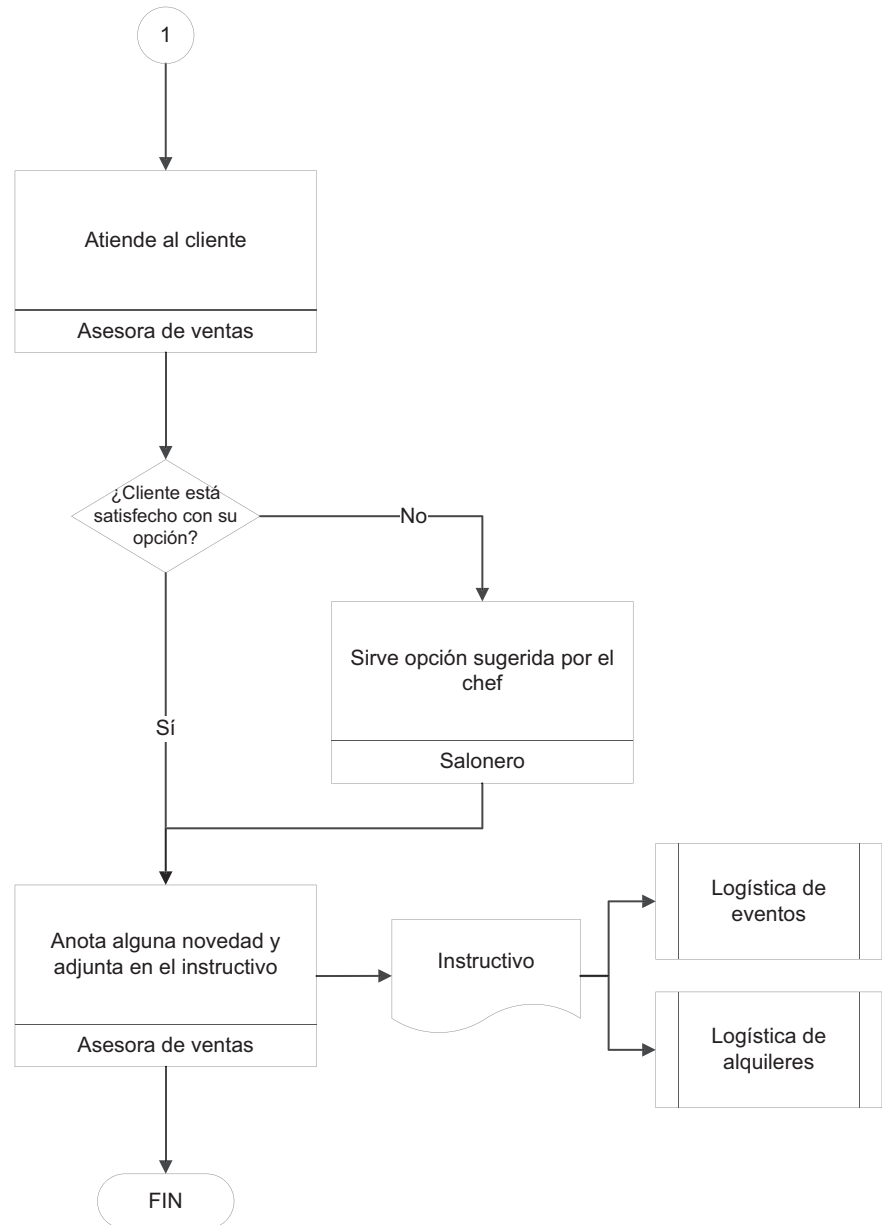
 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: COM-02	Proceso: DEGUSTACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: COM-02	Proceso: DEGUSTACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: COM-03	Proceso: COBROS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 10

1. PROPOSITO

Recolectar los ingresos por concepto de servicios prestados de atención a eventos y/o alquileres mediante la recaudación correcta y oportuna de los valores acordados con el cliente con el objetivo de contar con recursos líquidos para realización de las actividades de L'etiquette.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los cobros que deba realizar L'etiquette, en cualquier forma de pago a los clientes tanto de eventos y alquileres como clientes de alimentación masiva diaria.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asesora de ventas


4. DEFINICIONES

- **Cobro:** Valores recaudados por concepto de servicios prestados.

5. POLITICAS

- La asesora de ventas siempre debe notificar al cliente vía telefónica antes de enviar la factura correspondiente.
- Los cobros a los clientes del servicio de catering serán realizados únicamente por el gerente general y se aceptará transferencias bancarias como forma de pago.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: COM-03	Proceso: COBROS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 10

6. INDICADORES

Nombre	Avance trimestral de cobros					
Descripción	Mide en porcentaje el saldo pendiente por cobrar en el trimestre.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Saldo de la Cartera de Crédito vencida al cierre del trimestre / Saldo de la Cartera de Crédito total al cierre del trimestre) * 100	Trimestral	Negativa	0%	10%	Asesora de ventas	Gerente general

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-COM-03	Facturas por cobrar
D02-COM-03	Contratos de compra-venta
D03-COM-03	Código civil
D04-COM-03	Código de comercio
D05-COM-03	Ley de cheques
D06-COM-03	Normativa de comprobantes de venta

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-COM-03	Hoja de ruta	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R02-COM-03	Lista de cobranzas	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R03-COM-03	Control de facturas	Impreso	1 año	Triturar y reciclar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


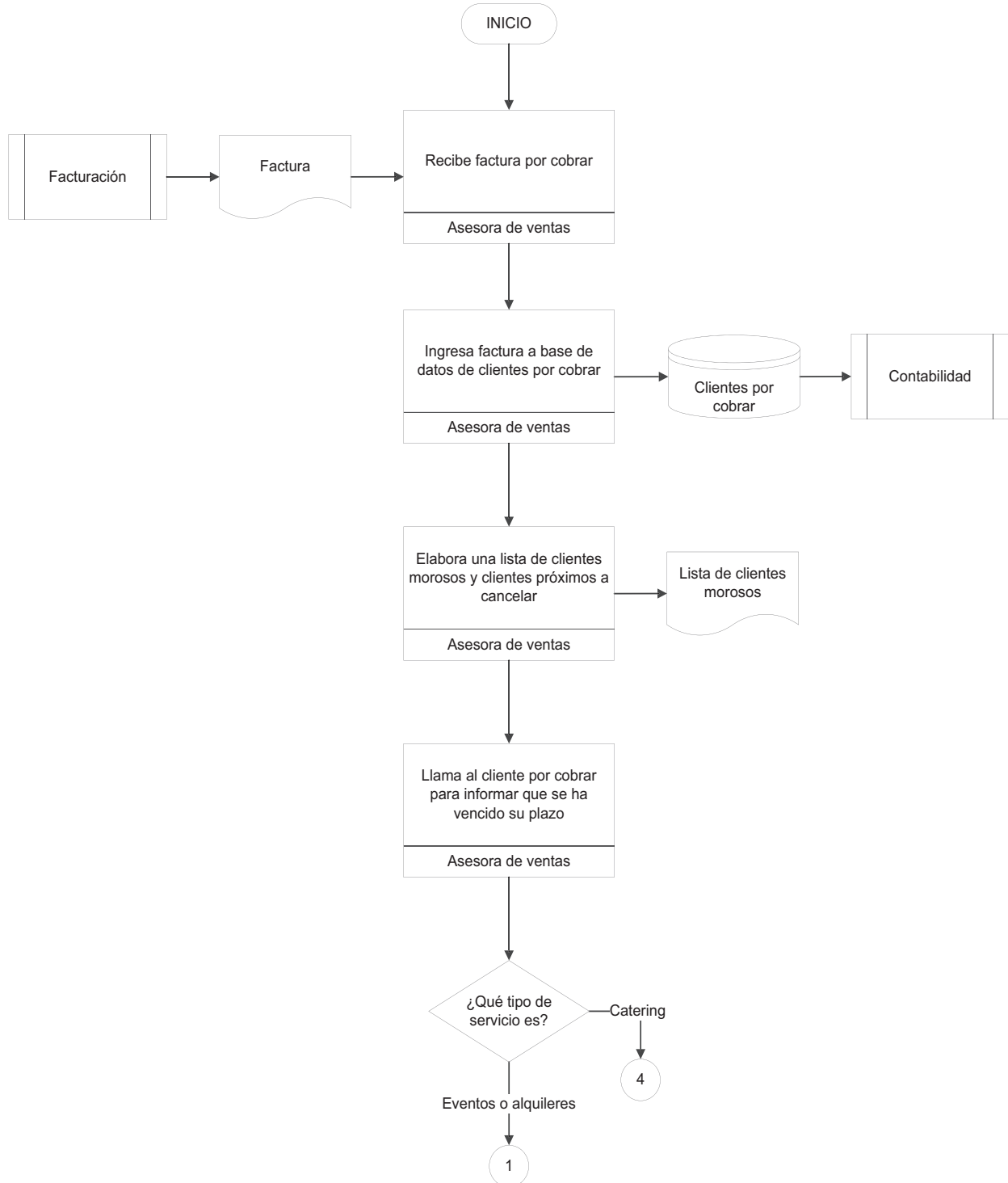

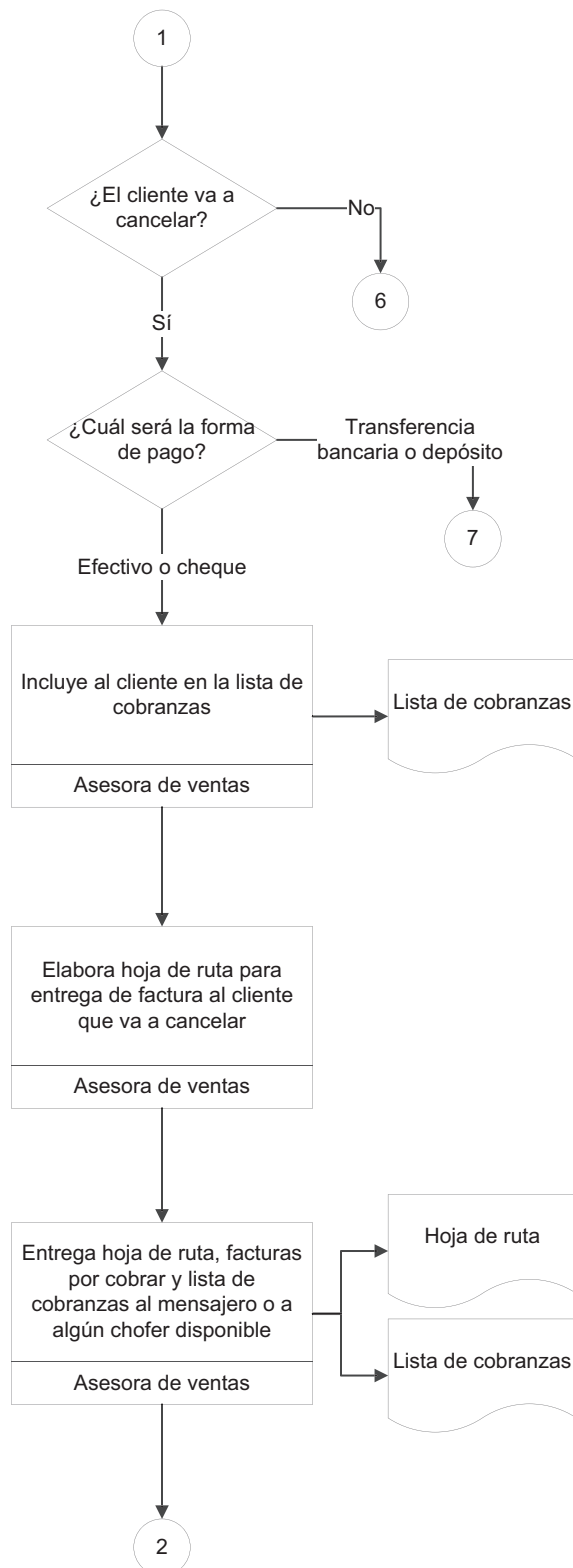
 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: COM-03	Proceso: COBROS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 10

DIAGRAMA DE FLUJO




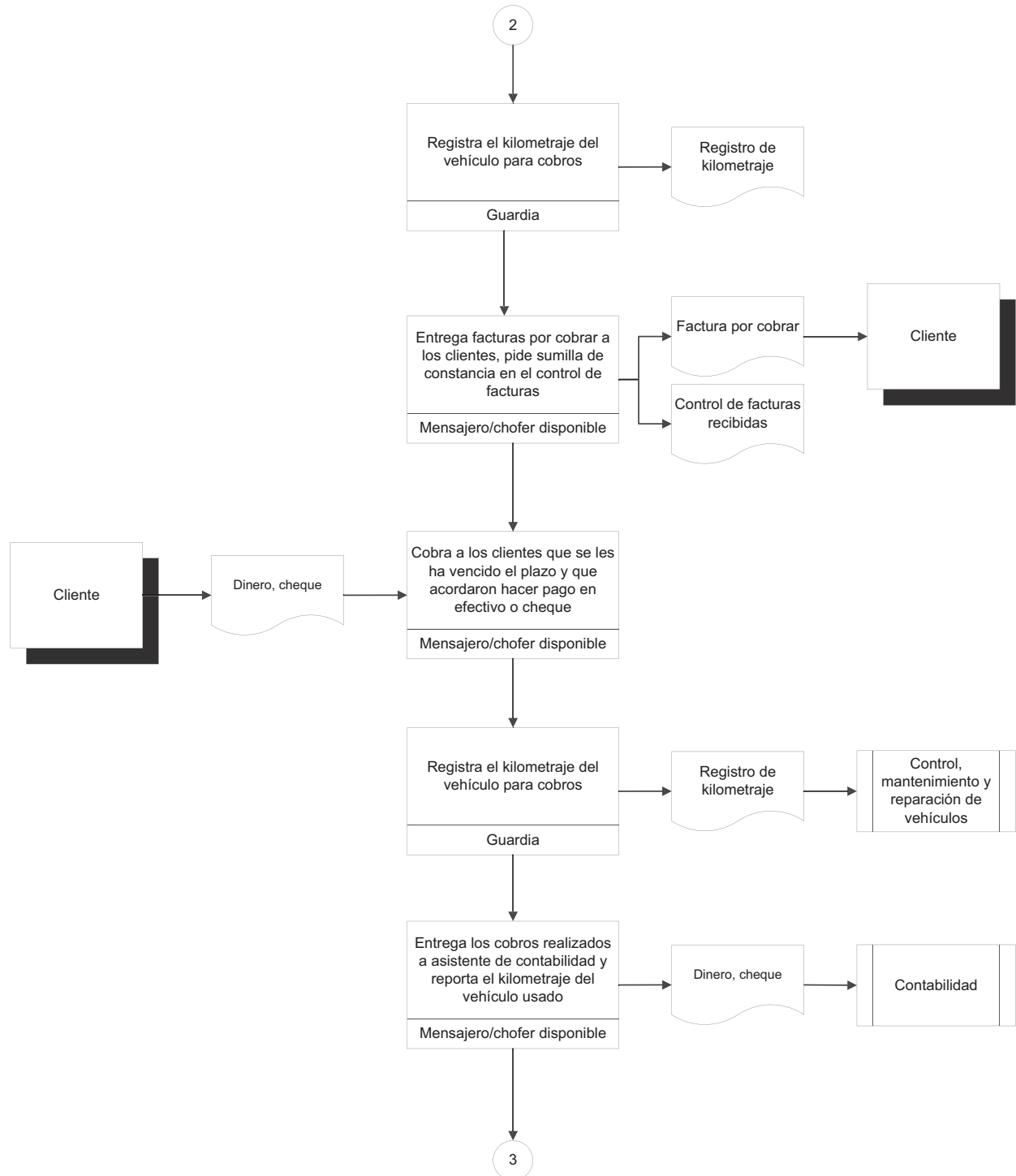
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: COM-03	Proceso: COBROS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 10




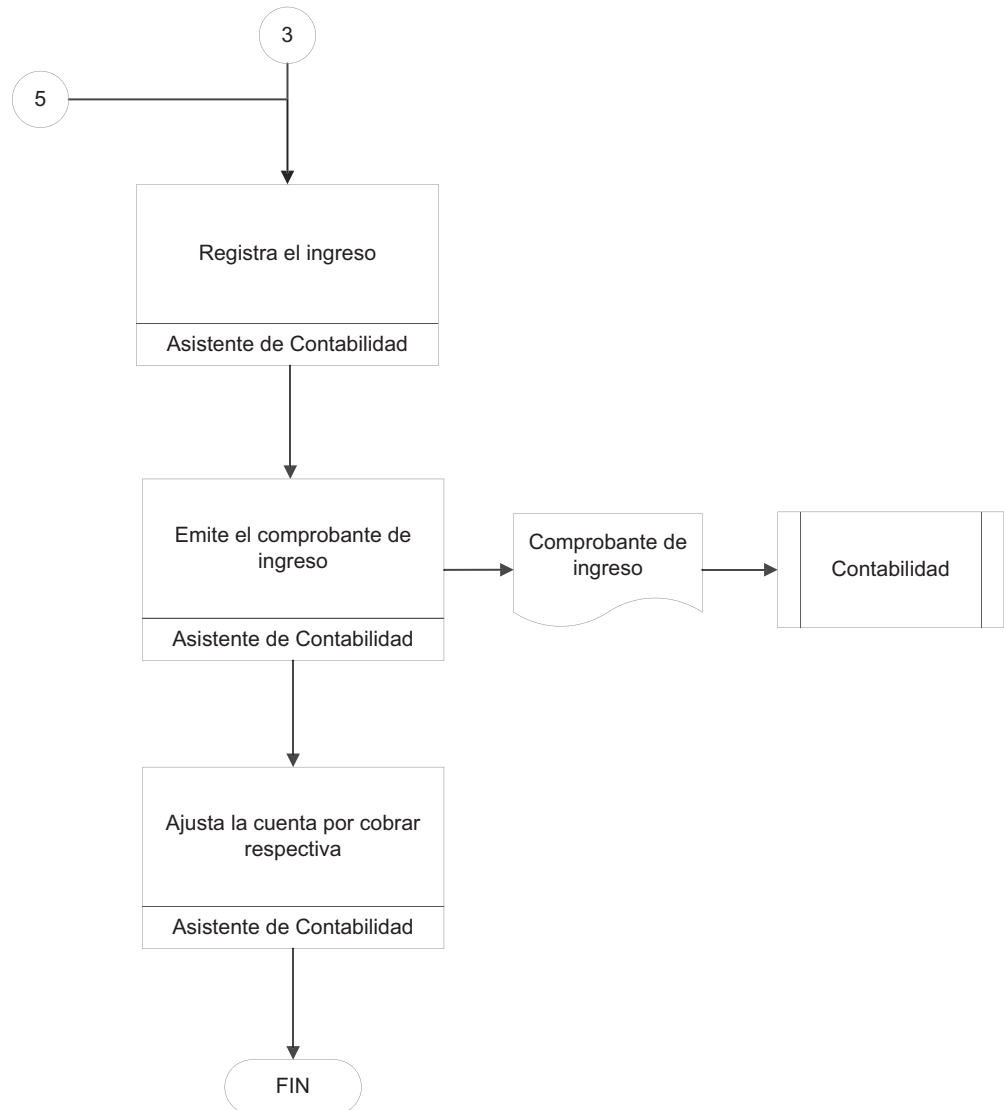
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: COM-03	Proceso: COBROS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 10




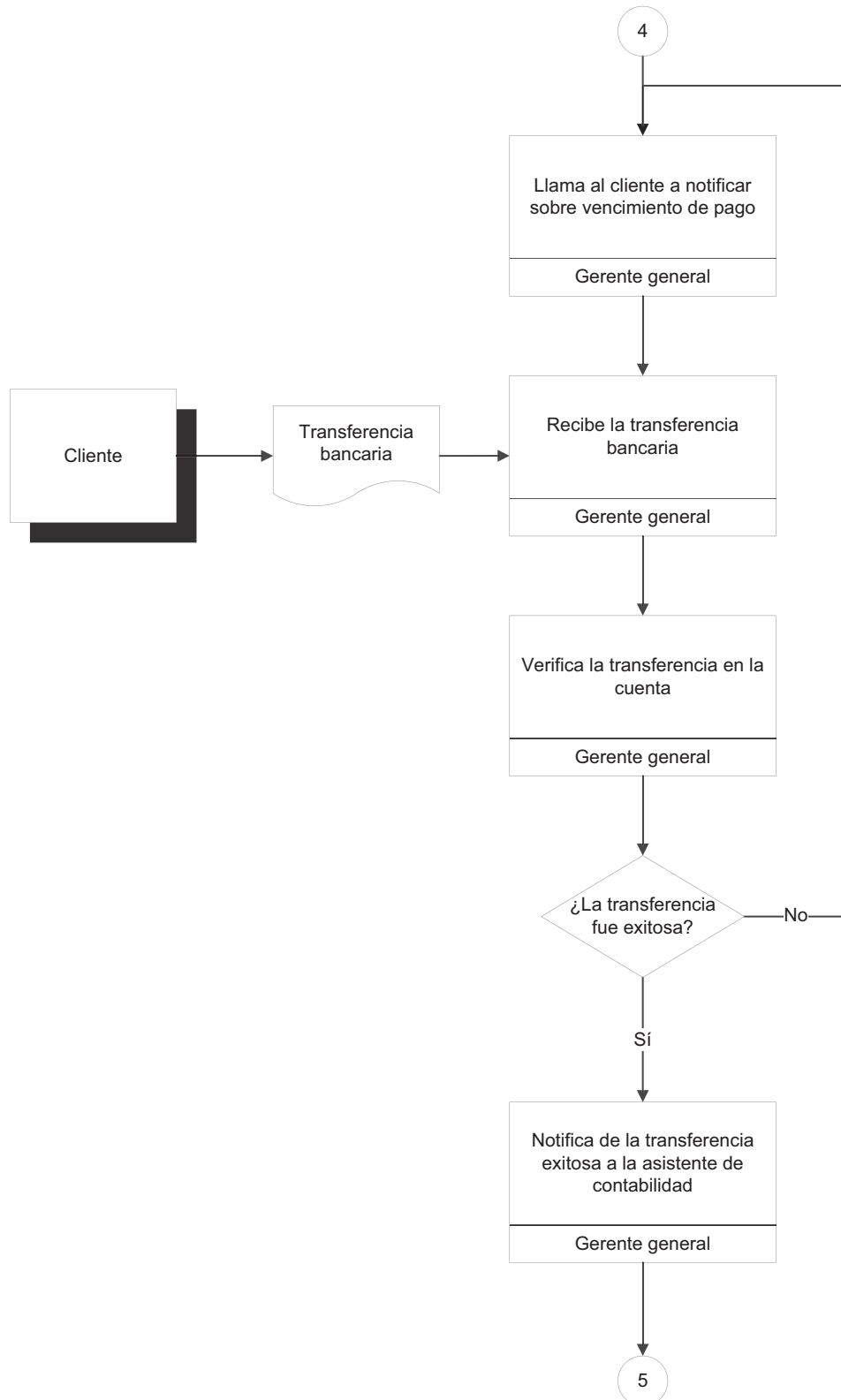
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: COM-03	Proceso: COBROS	
Edición No. 01		Pág. 6 de 10

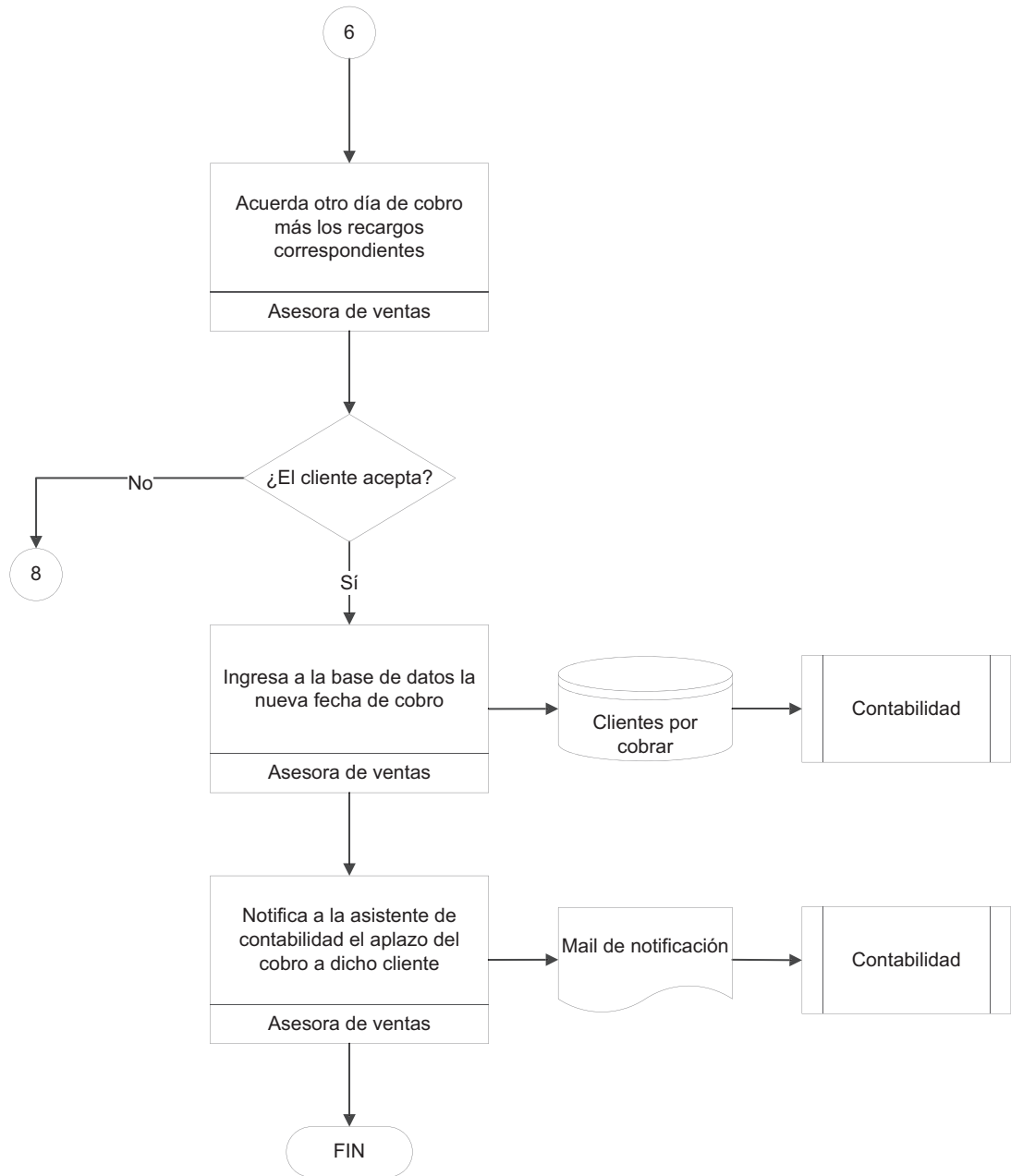


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

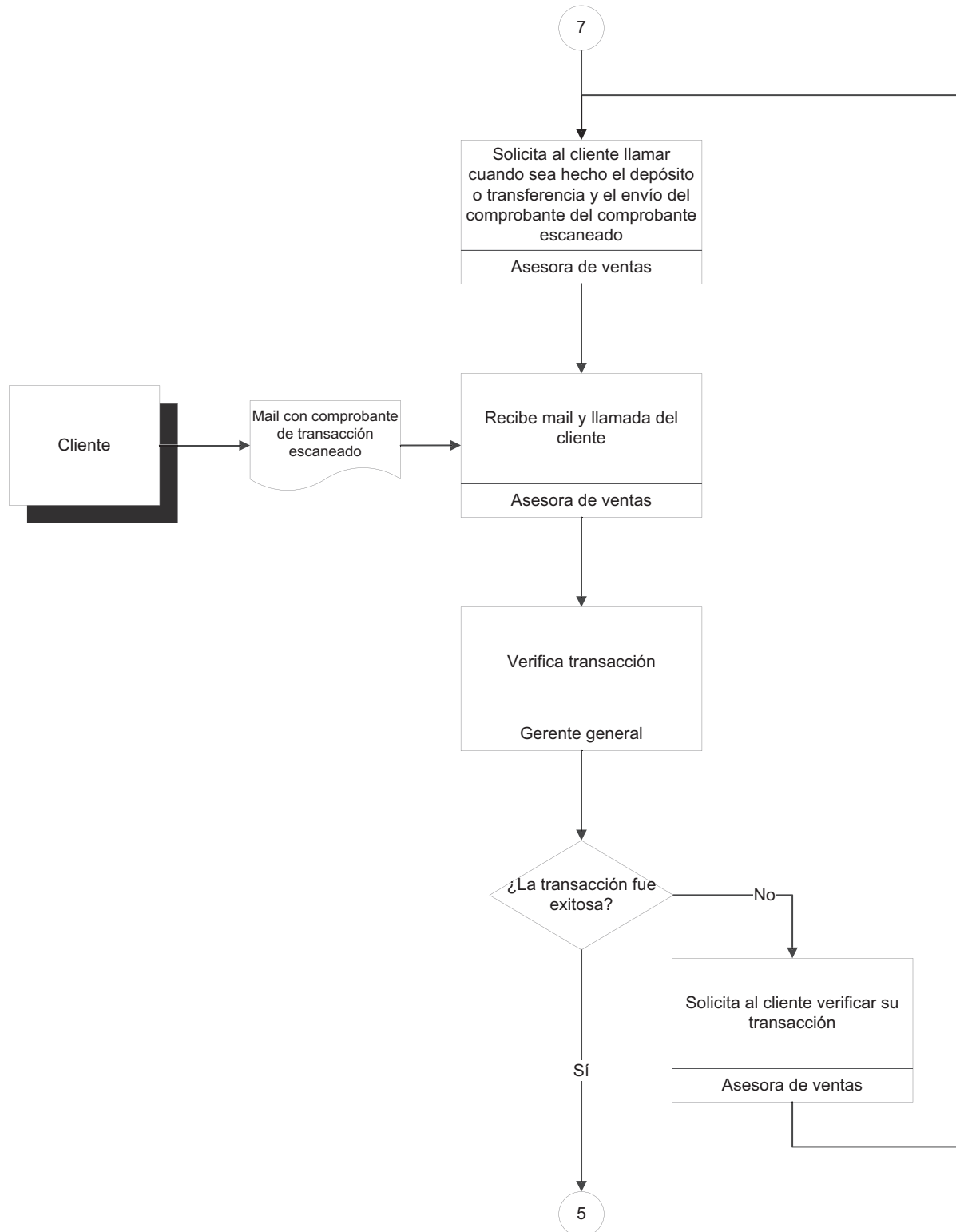
 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: COM-03	Proceso: COBROS	
Edición No. 01		Pág. 7 de 10




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

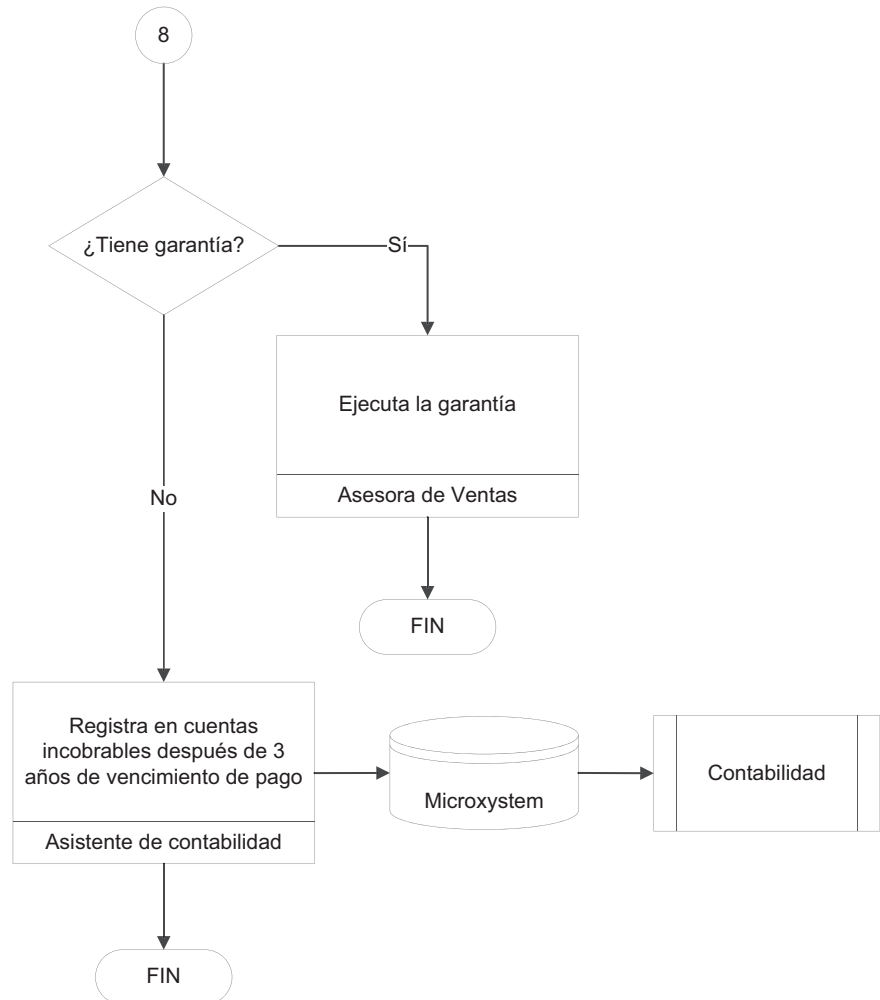


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: COM-03	Proceso: COBROS	
Edición No. 01		Pág. 10 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PSV-01	Proceso: RECLAMOS Y SUGERENCIAS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Resolver los reclamos y sugerencias presentados por los clientes de L'etiquette, mediante la correcta atención oportuna los mismos con el fin de aprovechar las oportunidades de mejora detectadas por los clientes externos.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para la atención y respuesta de todos los requerimientos realizados por los clientes externos

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinadora de banquetes y alquileres


4. DEFINICIONES

- **Cliente:** Es la persona natural o jurídica que recibe el servicio.
- **Queja:** Es la manifestación de dar a conocer a las personas correspondientes sobre un hecho o situación fuera de lo normal o esperado relacionada con el cumplimiento de los servicios
- **Reclamante:** Es la persona natural o jurídica o su representante quien da a conocer un reclamo o sugerencia.

5. POLITICAS

- Los reclamos y sugerencias serán realizadas de forma: personal, escritas, vía Web, correo electrónico y buzón serán recibidas por la coordinadora de banquetes y alquileres.
- Las peticiones pueden ser atendidas mediante vía telefónica por la coordinadora de banquetes y evento, la persona encargada de atender el reclamo o sugerencia deberá asentar la petición en el formato.
- Cada reclamo o sugerencia se debe tramitar una a una, no se podrá unir varias reclamos o sugerencias sólo en caso de pertenecer al mismo proceso y tomará un máximo de 10 días laborables dar solución y atención al reclamo o sugerencia.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PSV-01	Proceso: RECLAMOS Y SUGERENCIAS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

6. INDICADORES

Nombre	Número de sugerencias y reclamos atendidos					
Descripción	Mide en porcentaje el volumen de las sugerencias y reclamos atendidos del total de sugerencias y reclamos recibidos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Suma de reclamos y peticiones atendidos/ total de peticiones y sugerencias recibidas) * 100,	Trimestral	Positivo / Directa	90%	100%	Coordinadora de banquetes y eventos	Gerente general

Nombre	Número de sugerencias y reclamos seguidos eficazmente					
Descripción	Mide en porcentaje el volumen de las sugerencias y reclamos eficaces del total de sugerencias y reclamos atendidos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Suma de reclamos y peticiones efectivas/ total de peticiones y sugerencias atendidas) * 100,	Trimestral	Positivo / Directa	95%	100%	Coordinadora de banquetes y eventos	Gerente general


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-PSV-01	Ley del consumidor
D 02-PSV-01	Reglamento de reclamos y sugerencias

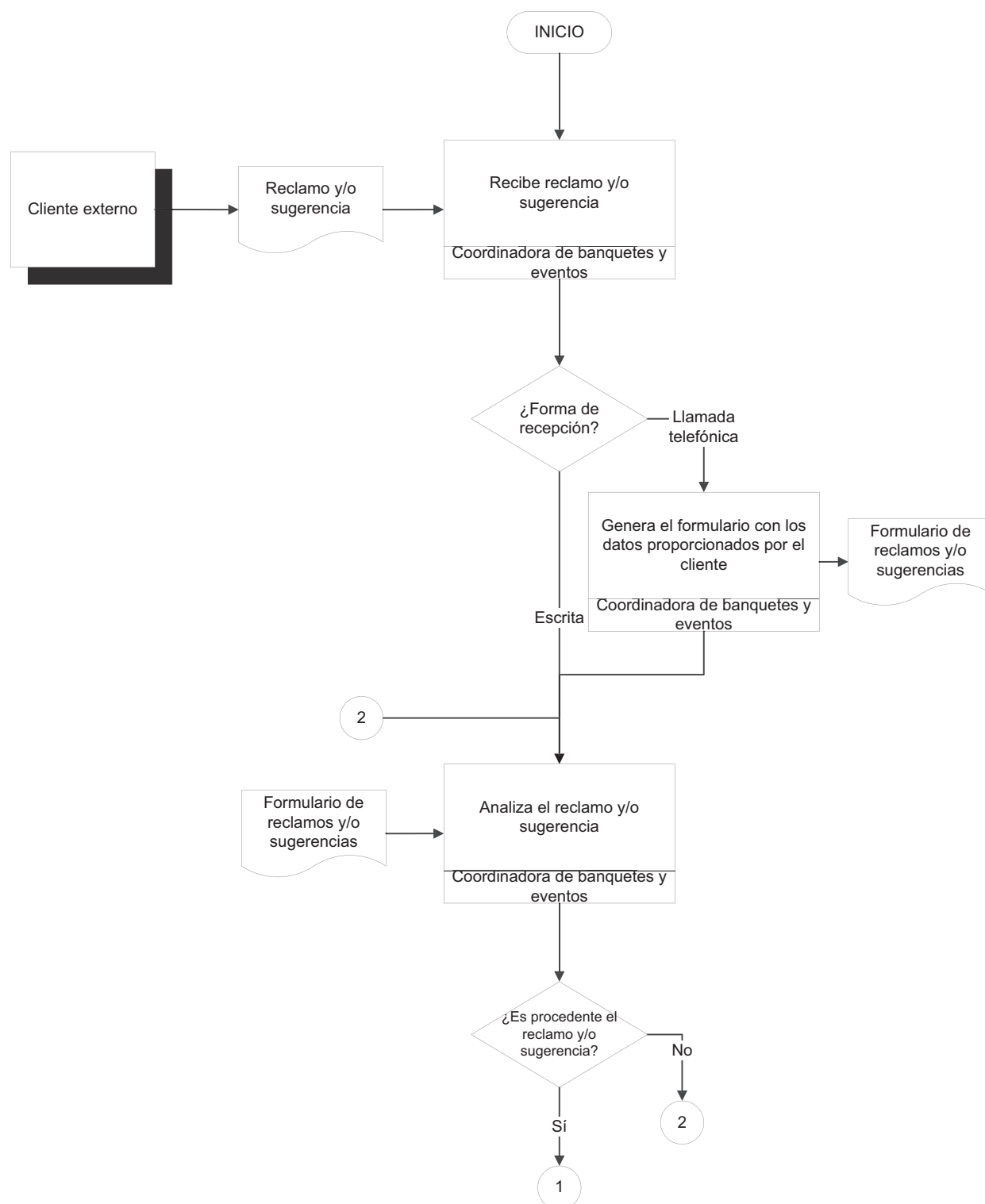
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-PSV-01	Formulario de reclamos y sugerencias	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R02-PSV-01	Informe de seguimiento de solución	Impreso	1 año	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

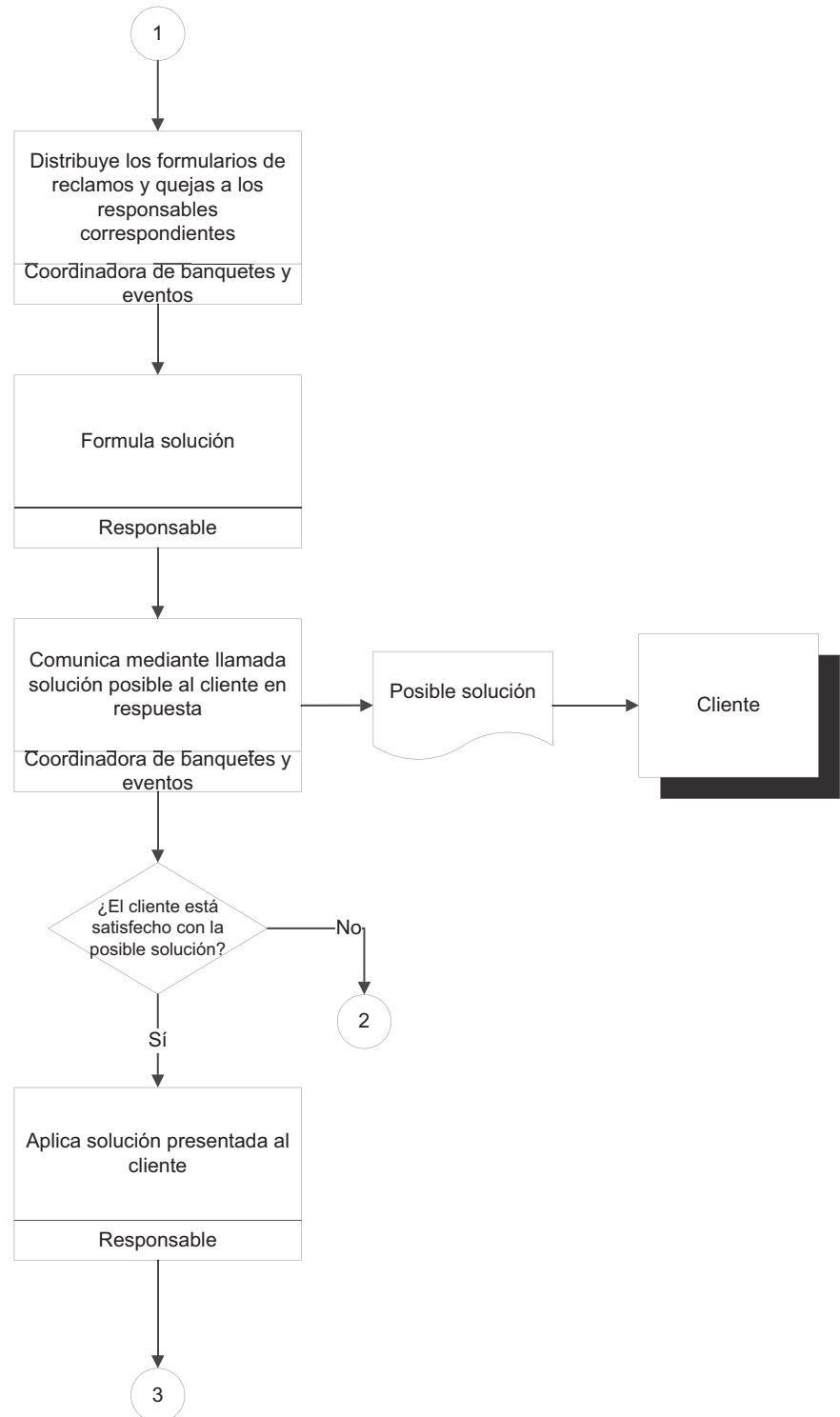
 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PSV-01	Proceso: RECLAMOS Y SUGERENCIAS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO




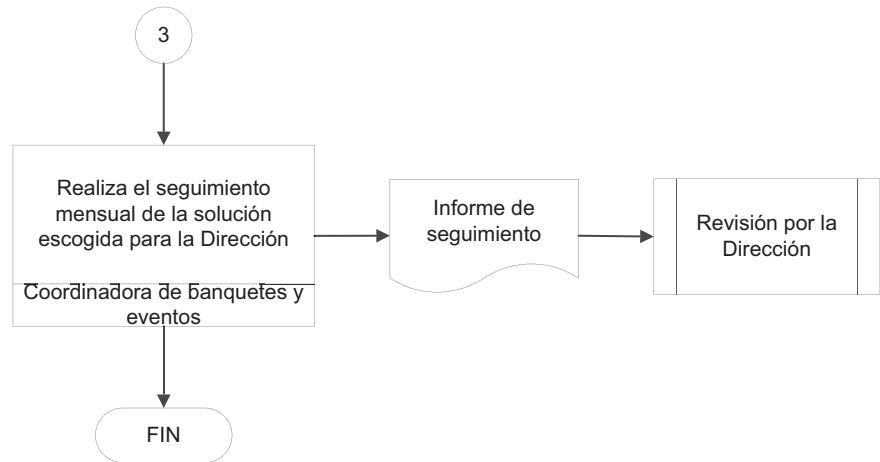
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PSV-01	Proceso: RECLAMOS Y SUGERENCIAS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6




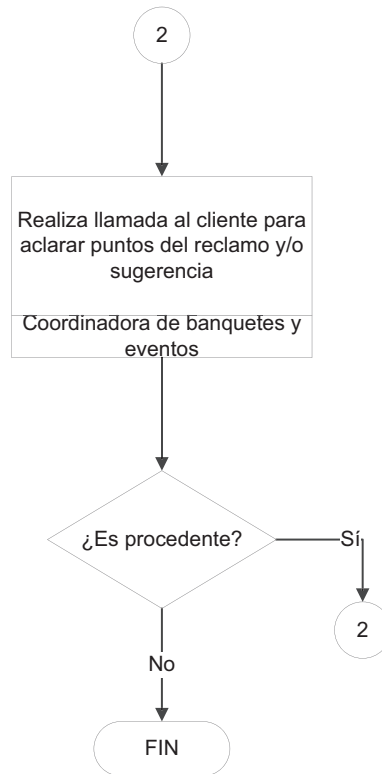
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PSV-01	Proceso: RECLAMOS Y SUGERENCIAS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PSV-01	Proceso: RECLAMOS Y SUGERENCIAS	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PSV-02	Proceso: MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Indagar sobre el grado de cumplimiento de expectativas de la organización en el cliente, mediante la determinación de directrices generales para el estudio con el fin de establecer pautas para mejorar el servicio brindado.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para medición de la satisfacción del cliente externo tanto de Logística de alquileres, Logística de eventos como Gestión de catering.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asesora de ventas


4. DEFINICIONES

- **Cliente:** Es la persona natural o jurídica que recibe el servicio.
- **Satisfacción:** Es la percepción que tiene el cliente acerca del grado de cumplimiento de sus requisitos y expectativas en cuanto al servicio recibido.

5. POLITICAS

- La encargada de llevar a cabo la medición es la responsable del presente proceso, o un delegado por la responsable.
- La medición de la satisfacción debe ser hecha dentro de los 5 días laborables siguientes a la prestación del servicio.
- Los resultados y análisis deben ser entregados al Coordinador de gestión de la calidad dentro de los 5 días siguientes de obtener resuelta la encuesta de evaluación al cliente.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PSV-02	Proceso: MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Grado de cumplimiento de expectativas de los clientes					
Descripción	Mide en porcentaje el grado de satisfacción que tiene un cliente después de haber recibido un servicio					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Resultado de la evaluación	Mensual	Positivo / Directa	95%	100%	Asesora de ventas	Gerente general


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-PSV-02	Ley del consumidor
D02-PSV-02	Reglamento de medición de la satisfacción

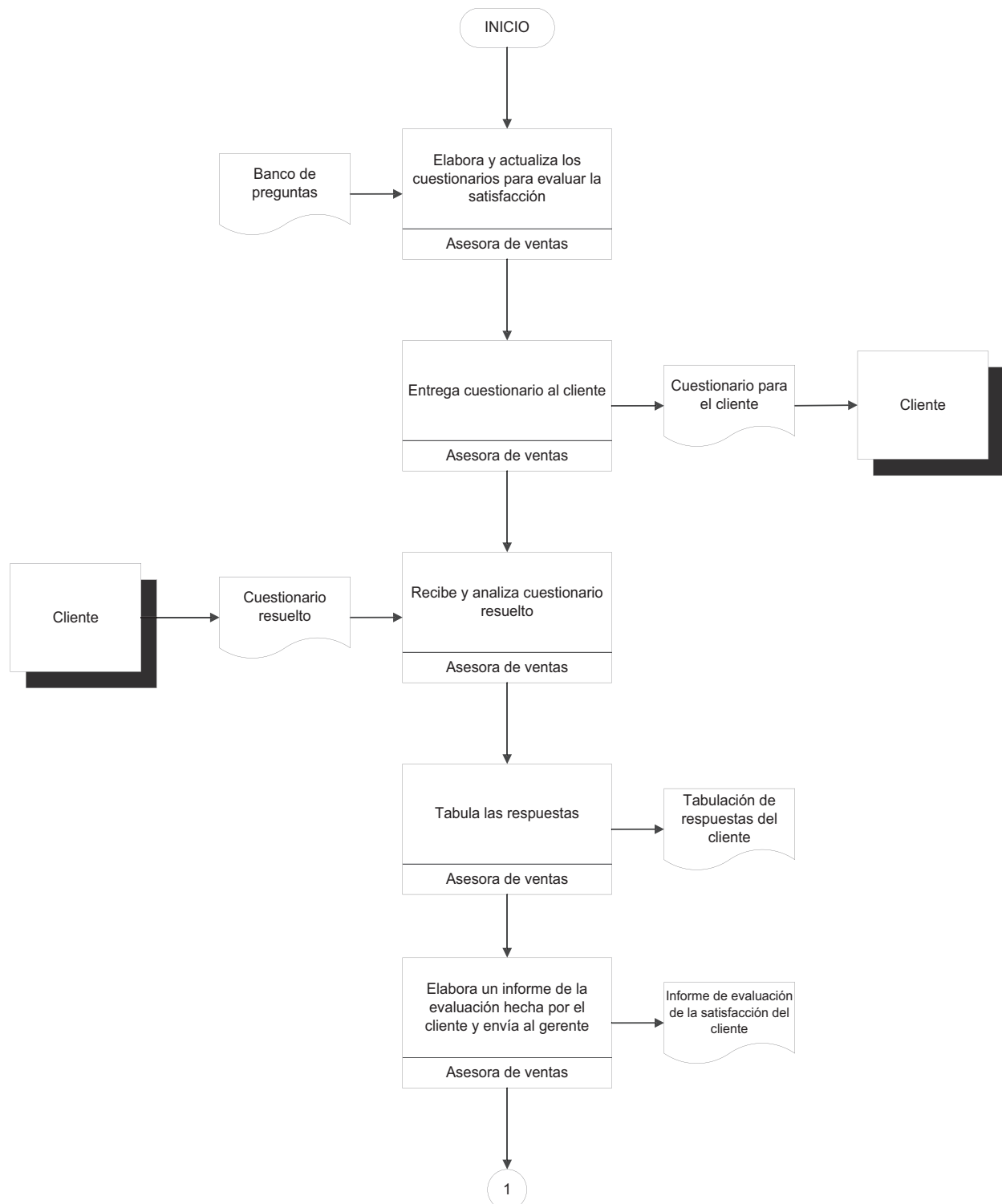
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-PSV-01	Formulario de medición de la satisfacción	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R02-PSV-01	Informe de seguimiento de solución	Impreso	1 año	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

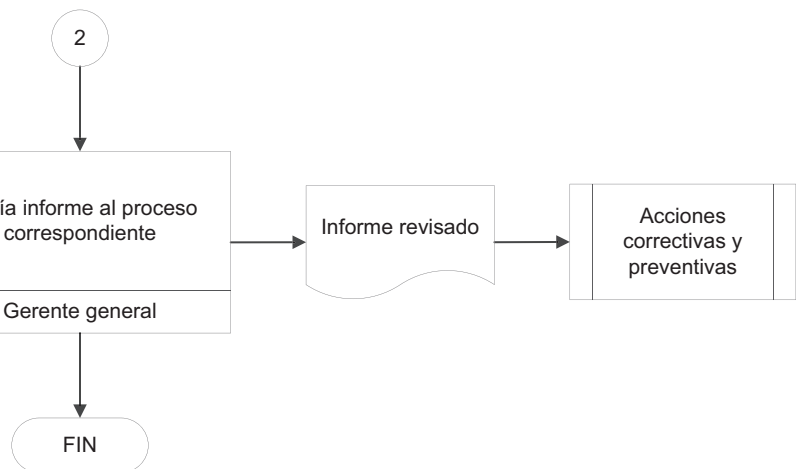
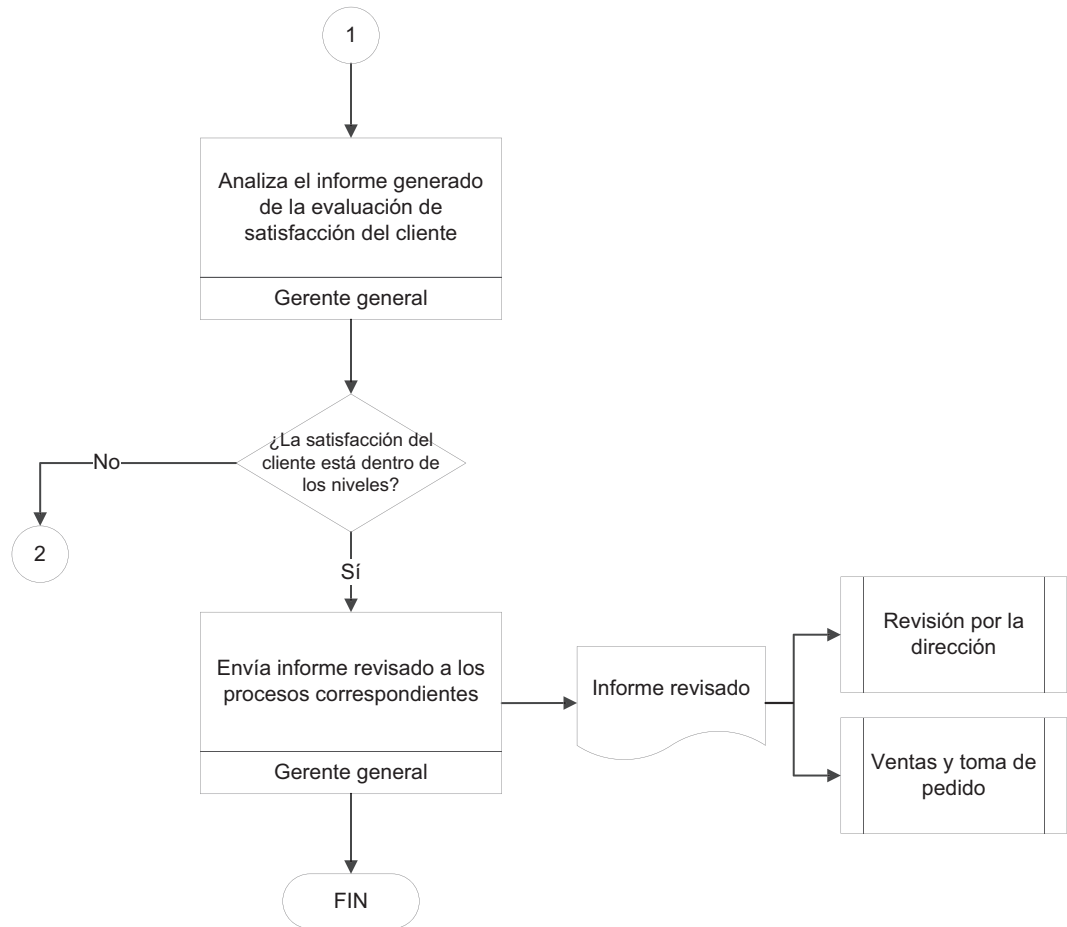
 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PSV-02	Proceso: MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PSV-02	Proceso: MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-01	Proceso: NÓMINA FIJA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 8

1. PROPOSITO

Realizar con oportunidad el cálculo y pago de la nómina fija de empleados, utilizando el sistema informático Microxistem, para dar cumplimiento con las obligaciones laborales de L'etiquette.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para el cálculo de los roles de pago de los empleados de planta de L'etiquette.

Este procedimiento incluye las actividades de emisión de permisos, justificación de ausencias y asignación de vacaciones.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de talento humano


4. DEFINICIONES

- **Capitán de evento:** Persona a cargo de la logística durante y después del evento, y todos los elementos que intervienen.
- **Hoja de asistencia:** Registro donde el personal de planta que regresa de un evento anota su hora de salida.
- **Hoja de responsabilidad:** Es el registro donde se anota los nombres de los integrantes del personal fijo y eventual que participa en un evento, número de horas; está a cargo del capitán del evento.
- **Rol de pago:** Constituye un documento contable que contiene los ingresos y egresos de un empleado, además es una constancia mensual física para el empleado y el empleador de causa de servicios prestados y pago correspondiente.

5. POLITICAS

- El cálculo y pago de nómina fija debe ser realizado dentro del marco normativo dado por el Código de trabajo vigente en Ecuador.
- El cálculo y pago de nómina fija debe ser hecho a tiempo y sin errores.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-01	Proceso: NÓMINA FIJA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 8


6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de horas laboradas en el mes					
Descripción	Número total de horas remuneradas respecto al n° de horas previstas en el mismo periodo de tiempo					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Horas trabajadas en el mes/ Horas mínimas trabajadas en el mes) * 100	Mensual	Positivo / Directa	100%	130%	Coordinador de talento humano	Contadora

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GTH-01	Lista de nómina
D02-GTH-01	Anticipo en quincena
D03-GTH-01	Permisos autorizados
D04-GTH-01	Reporte de hora de entrada
D05-GTH-01	Hoja de responsabilidad
D06-GTH-01	Código de trabajo
D07-GTH-01	Constitución de la República
D08-GTH-01	Código civil
D09-GTH-01	Contratos laborales


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-01	Proceso: NÓMINA FIJA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 8

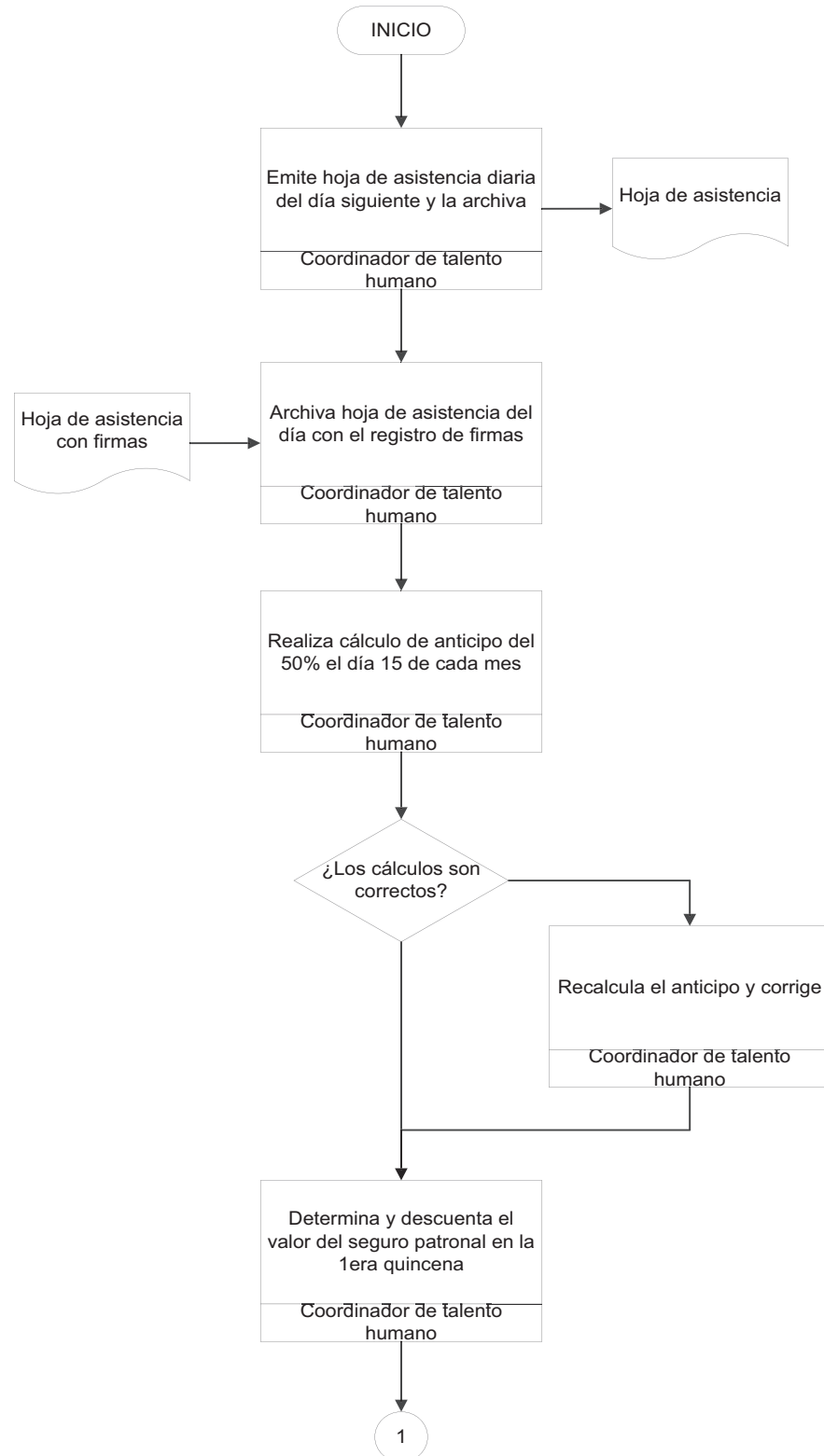
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GTH-01	Control de asistencia	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R02-GTH-01	Rol de pagos	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R03-GTH-01	Lista de nómina	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R04-GTH-01	Anticipo en quincena	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R05-GTH-01	Permisos autorizados	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R06-GTH-01	Comprobante de egreso	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R07-GTH-01	Reporte de hora de entrada	Impreso / digital	1 año	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

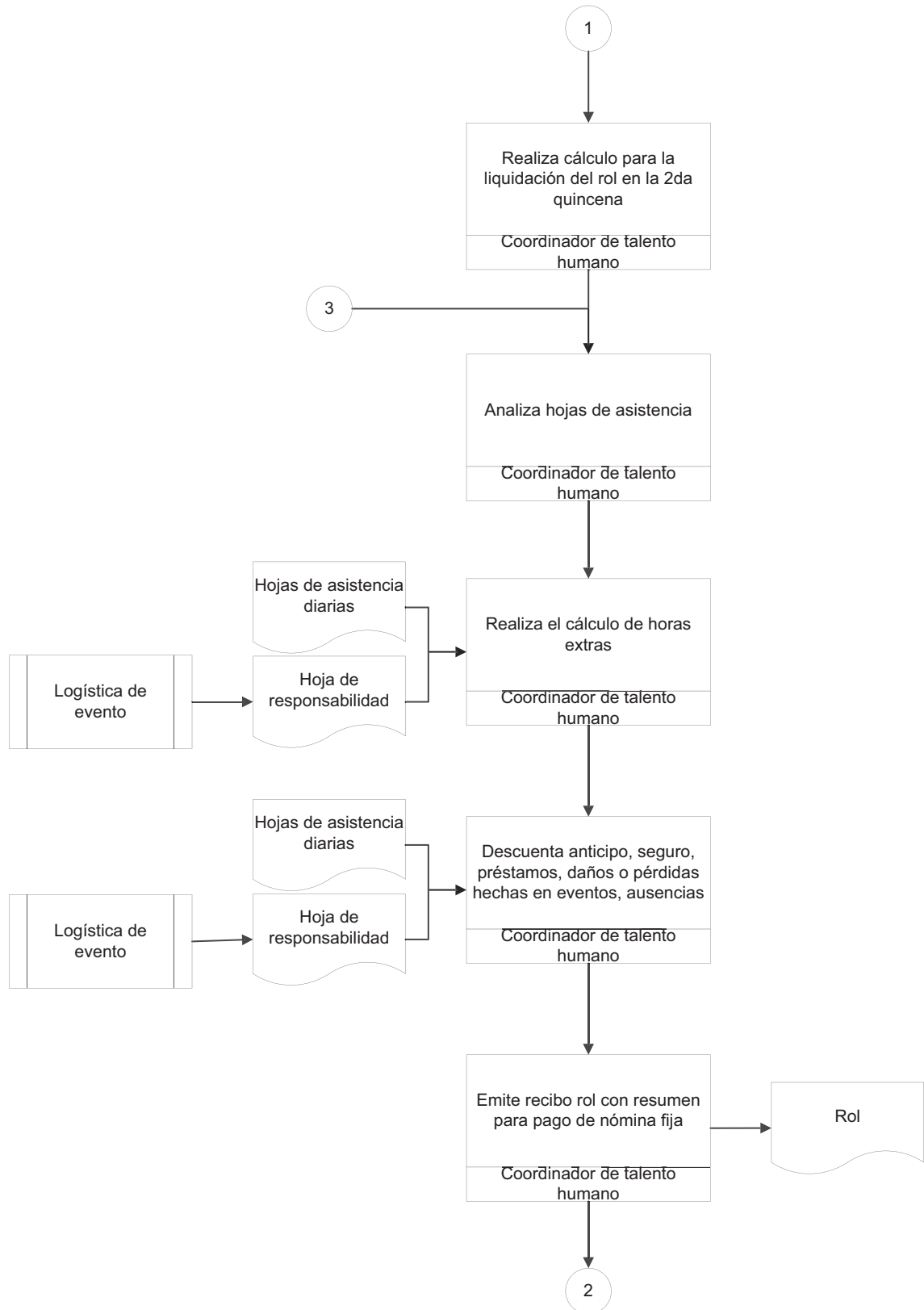
 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-01	Proceso: NÓMINA FIJA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 8

9. DIAGRAMA DE FLUJO




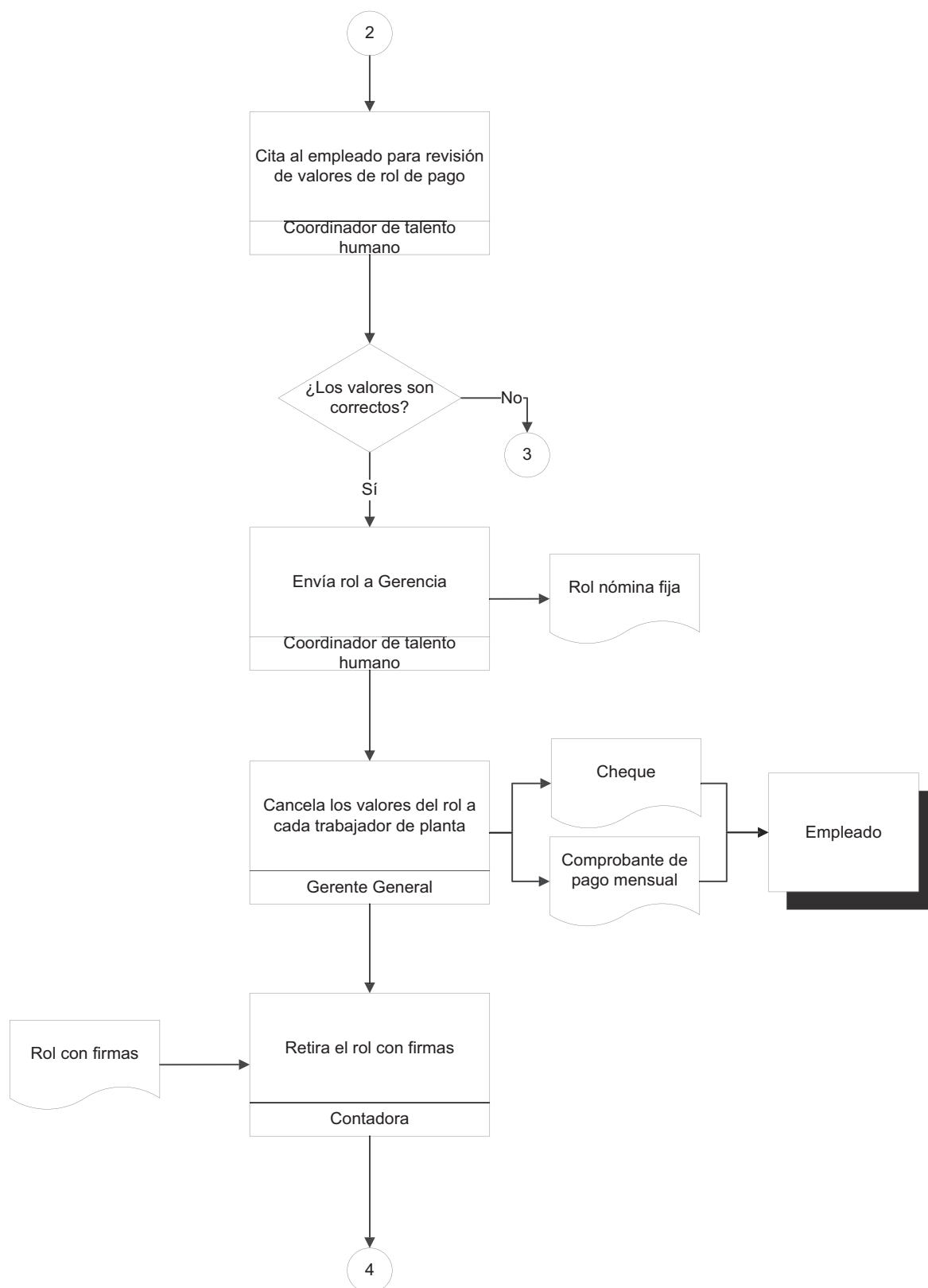
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-01	Proceso: NÓMINA FIJA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 8




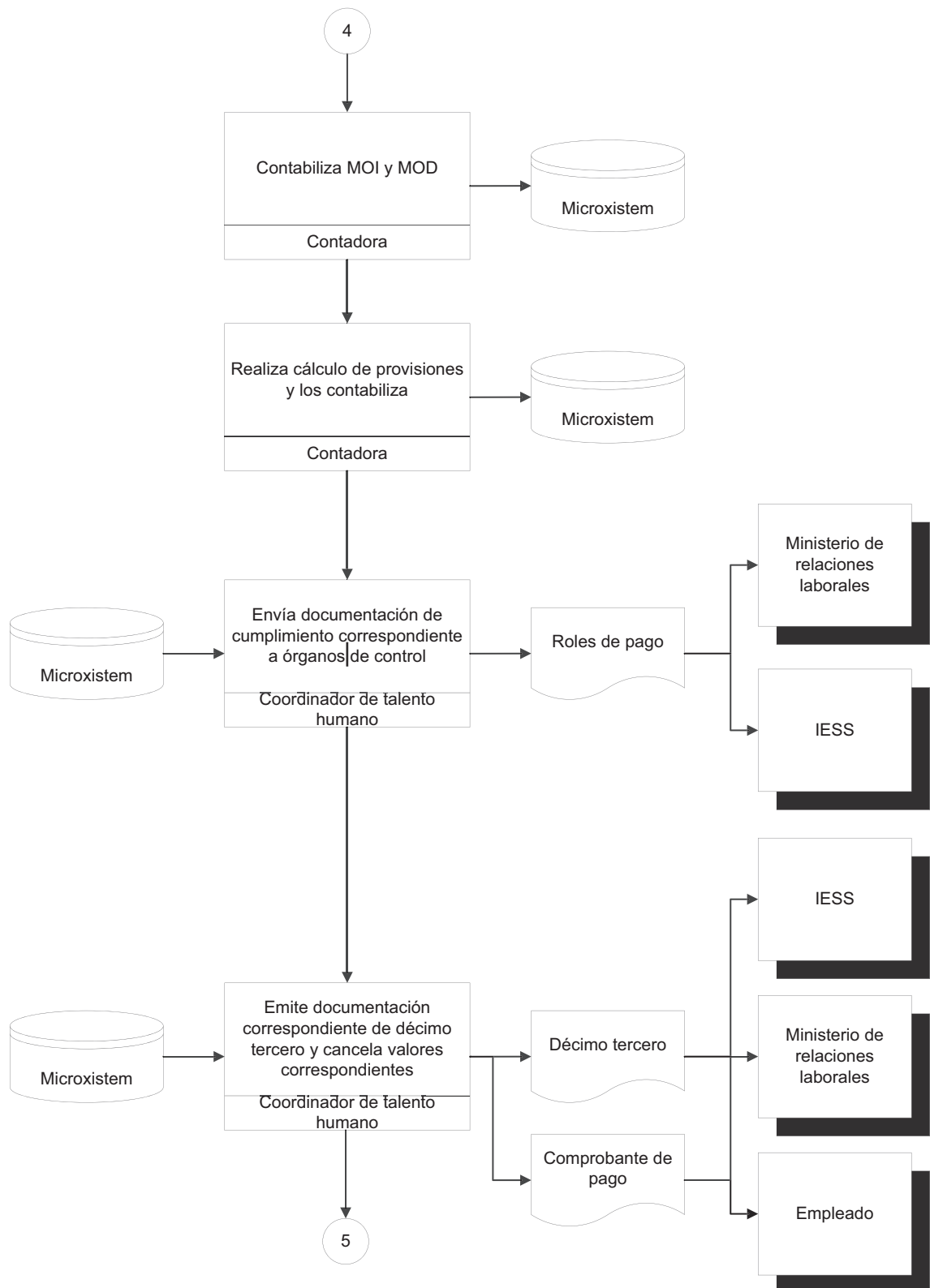
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-01	Proceso: NÓMINA FIJA	
Edición No. 01		Pág. 6 de 8




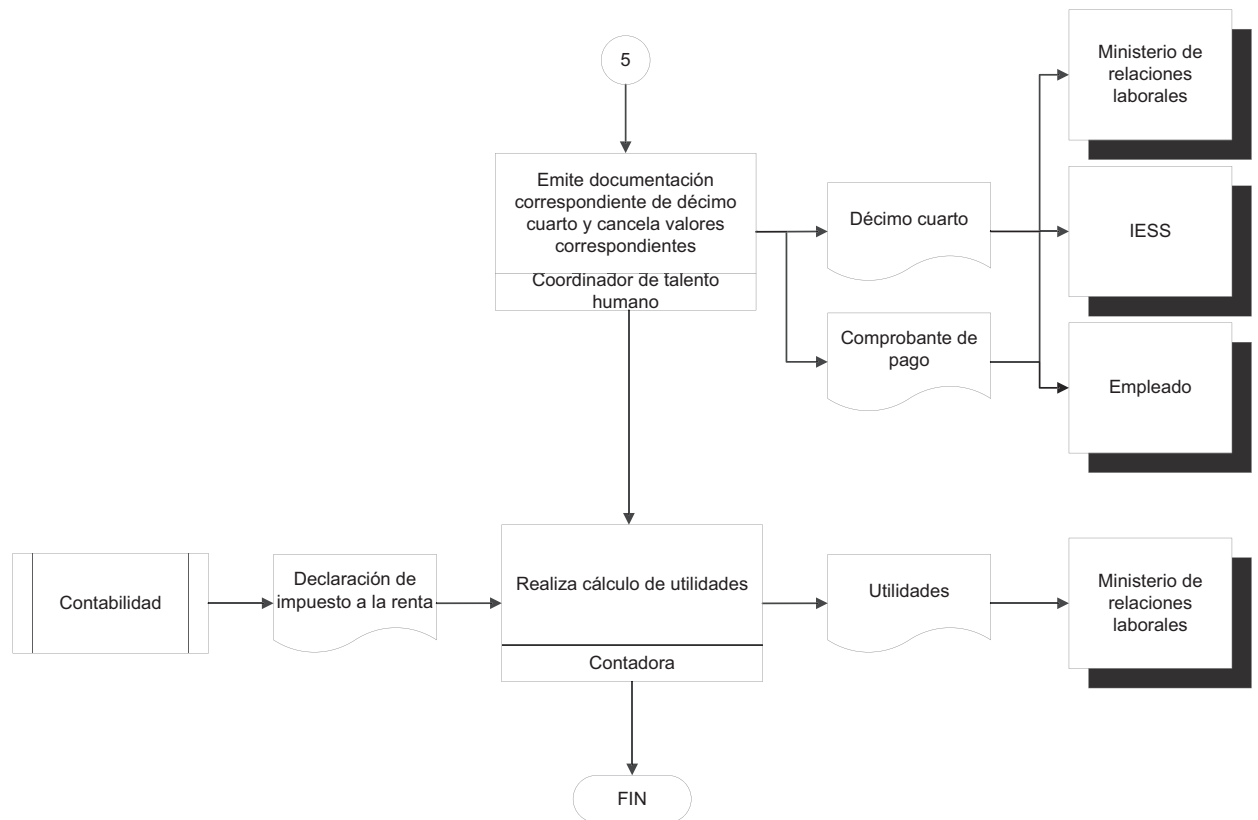
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-01	Proceso: NÓMINA FIJA	
Edición No. 01		Pág. 7 de 8




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-01	Proceso: NÓMINA FIJA		
Edición No. 01			Pág. 8 de 8



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-02	Proceso: NÓMINA EVENTUAL	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Realizar con oportunidad el cálculo y pago de la nómina eventual de empleados, utilizando el sistema informático Microsystem, para dar cumplimiento con las obligaciones laborales de L'etiquette.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para el cálculo de los pagos a los empleados eventuales de L'etiquette.

Este procedimiento incluye las actividades de emisión de permisos, justificación de ausencias y asignación de vacaciones.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de talento humano


4. DEFINICIONES

- **Capitán de evento:** Persona a cargo de la logística durante y después del evento, y todos los elementos que intervienen.
- **Hoja de responsabilidad:** Es el registro donde se anota los nombres de los integrantes del personal fijo y eventual que participa en un evento, número de horas; está a cargo del capitán del evento.

5. POLITICAS

- El cálculo y pago de nómina eventual debe ser hecho a tiempo y sin errores.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-02	Proceso: NÓMINA EVENTUAL		
Edición No. 01			Pág. 2 de 6

6. INDICADORES

Nombre	Morosidad del pago de nómina eventual					
Descripción	Mide en número de días la tardanza de los pagos de la nómina eventual					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Suma de días de atraso de pago	Mensual	Negativo / Directa	0	5	Coordinador de talento humano	Contadora

7. DOCUMENTOS


Código	Nombre
D01-GTH-02	Lista de nómina eventual
D02-GTH-02	Hoja de responsabilidad
D03-GTH-02	Código de trabajo
D04-GTH-02	Constitución de la República
D05-GTH-02	Código civil
D06-GTH-02	Contratos laborales

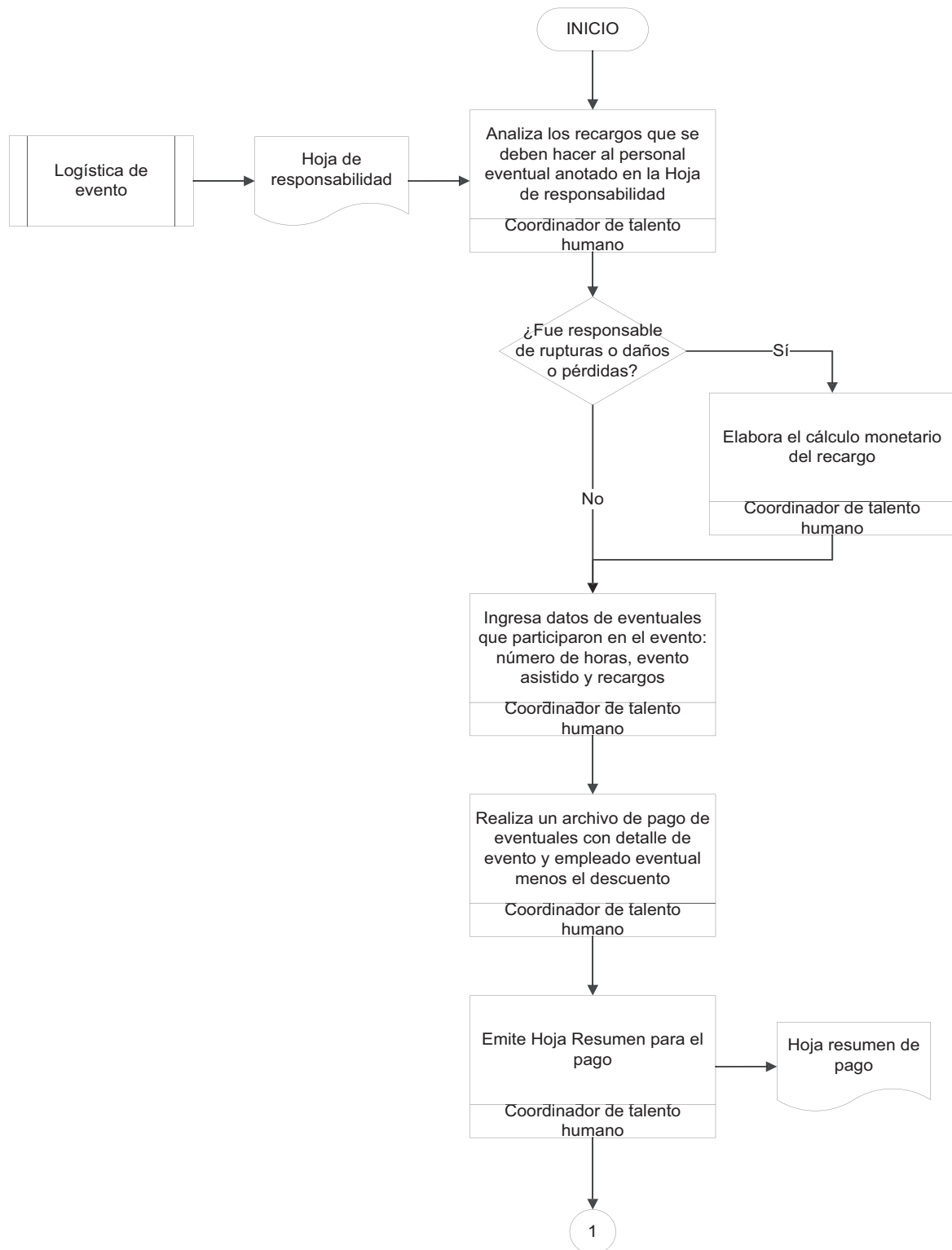
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GTH-02	Comprobante de egreso	Impreso	2 años	Triturar y reciclar
R02-GTH-02	Hoja resumen de pago	Impreso	2 años	Triturar y reciclar


9. DIAGRAMA DE FLUJO

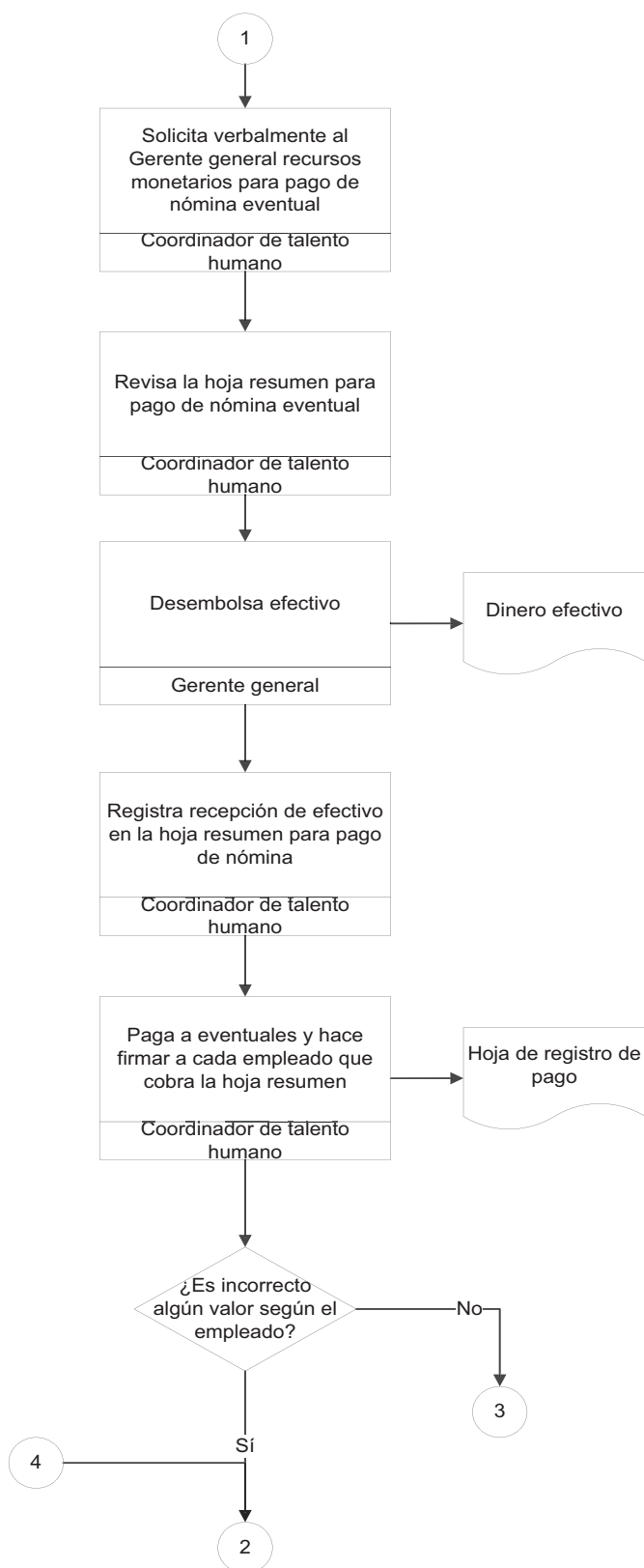
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-02	Proceso: NÓMINA EVENTUAL	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6




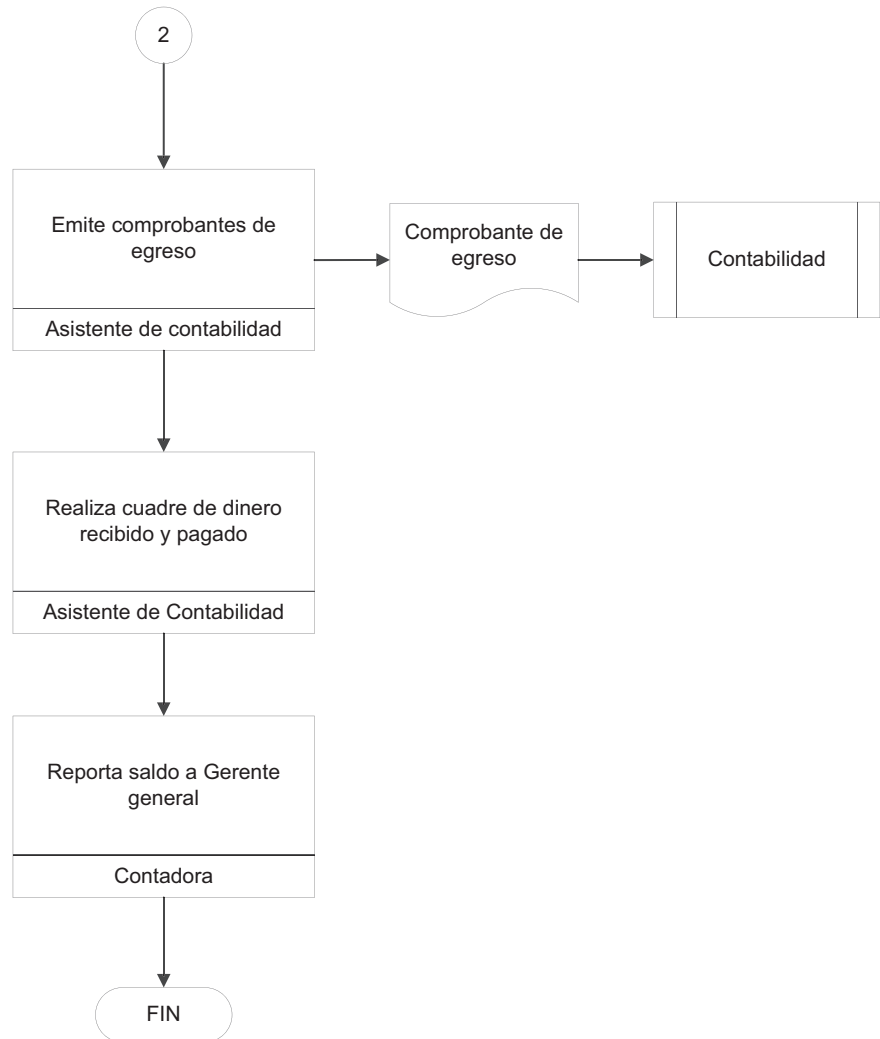
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-02	Proceso: NÓMINA EVENTUAL	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6




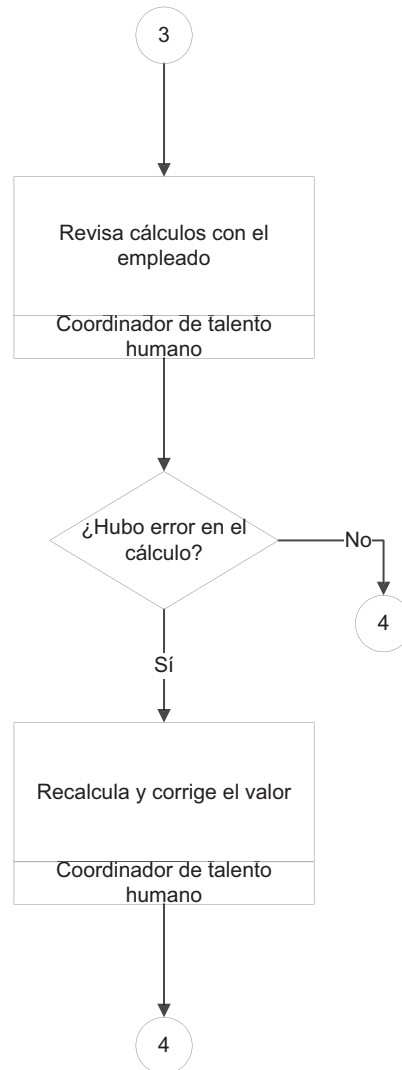
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-02	Proceso: NÓMINA EVENTUAL	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-02	Proceso: NÓMINA EVENTUAL	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-03	Proceso: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Descubrir y contratar a la persona idónea para un puesto de trabajo vacante, en tiempo adecuado, acorde con los requerimientos y necesidades de L'etiquette, a través de correcta selección del personal con el fin de cubrir las necesidades y expectativas de la organización.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para la selección y contratación de personal fijo y eventual de L'etiquette.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de talento humano

4. DEFINICIONES

- **Hoja de vida:** Es el conjunto de experiencias presentado de forma escrita, donde muestra la formación profesional, algunos puntos fuertes de la persona, práctica en trabajos similares, entre otros.
- **Perfil:** Es la descripción de las destrezas, actividades y ocupaciones que un trabajador debe contar o llevar a cabo para el desempeño de un cargo específico.


5. POLITICAS

- La entrevista y evaluación práctica al personal eventual serán realizadas por el gerente general.
- Las pruebas psicotécnicas serán llevadas a cabo por el coordinador de talento humano.

6. INDICADORES

Nombre	Número de entrevistados por selección					
Descripción	Indica el rango del número de entrevistados que deben existir antes de continuar con la preselección					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
N/A	N/A	Positivo	4 empleados	8 empleados	Coordinador de talento humano	Gerente general

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-03	Proceso: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

Nombre	Número de días para contratación y selección de personal					
Descripción	Indica el rango del número de días que deben existir durante el proceso					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
N/A	N/A	Positivo	10 días	30 días	Coordinador de talento humano	Gerente general


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GTH-03	Perfil del candidato
D02-GTH-03	Hoja de vida del candidato
D03-GTH-03	Código de trabajo
D04-GTH-03	Contrato de trabajo
D05-GTH-03	Aviso de entrada
D06-GTH-03	Constitución de la República
D07-GTH-03	Código civil

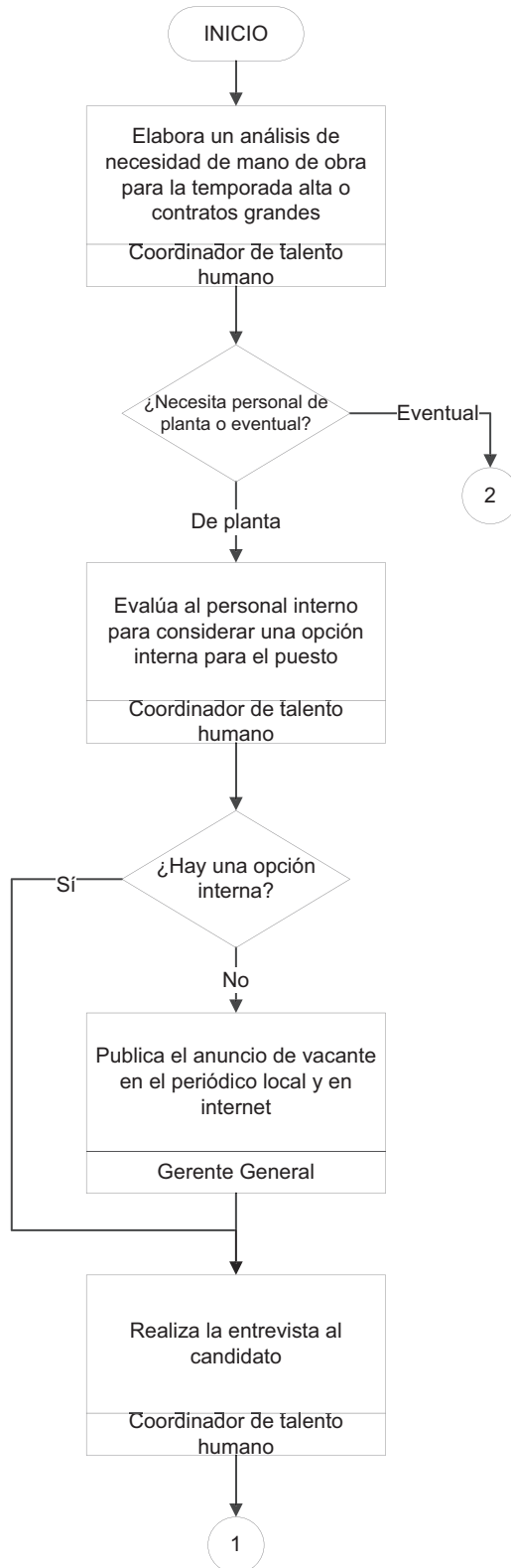
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GTH-03	Pruebas psicotécnicas con calificación	Impreso	Hasta un año después del aviso de salida	Triturar y reciclar
R02-GTH-03	Notificación de entrada	Impreso	Hasta un año después del aviso de salida	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

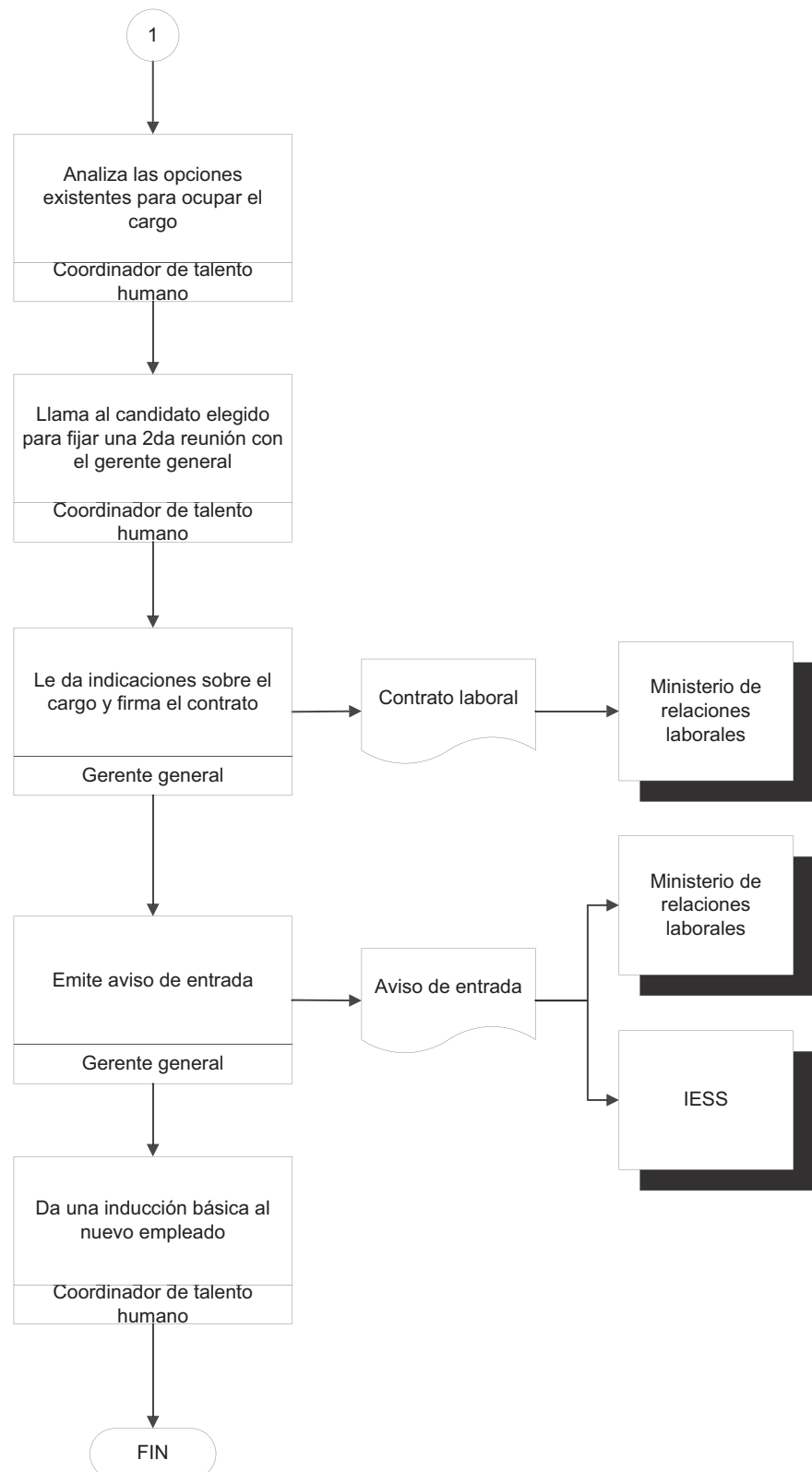
 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-03	Proceso: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO




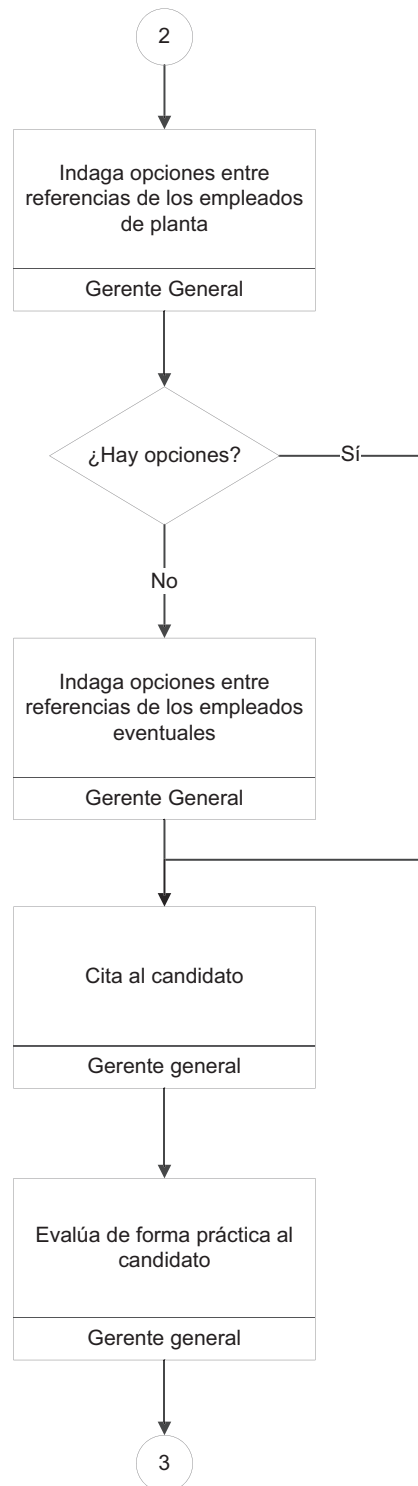
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-03	Proceso: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6




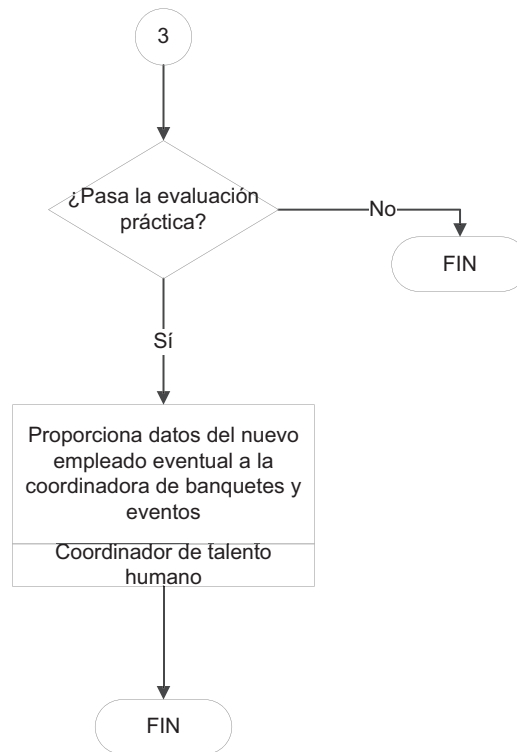
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-03	Proceso: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-03	Proceso: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-04	Proceso: CAPACITACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Asegurar la eficacia en las actividades requeridas en el sistema de gestión por procesos de L'etiquette, a través del cumplimiento de programas de capacitación para el personal fijo de la empresa, con el fin de contar con personal idóneo para cada función.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para las capacitaciones programadas para el personal fijo ya sean colectivas o individuales.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de talento humano


4. DEFINICIONES

- **Capacitación:** Es una actividad planificada periódicamente mediante la cual el personal adquiere nuevos conocimientos, destrezas, entre otros para ayudar en el desempeño del personal o un empleado puntual.
- **Conocimiento:** Es el conjunto de información adquirida por una persona mediante la experiencia o aprendizaje formal.
- **Destreza:** Es la habilidad con la que se ejecuta una actividad.

5. POLITICAS

- La planificación de las capacitaciones será realizada por el Coordinador de talento humano y revisada por el Gerente general.
- Para los temas de capacitación se tomará en cuenta los objetivos de la organización, tendencia del mercado en cuanto a nuevas exigencias y los resultados de las evaluaciones de desempeño.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-04	Proceso: CAPACITACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de plan de capacitaciones					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el número de capacitaciones realizadas con respecto al número de capacitaciones planificadas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Capacitaciones dadas / capacitaciones planificadas) * 100	Anual	Positivo / Directa	90%	100%	Coordinador de talento humano	Gerente general

Nombre	Porcentaje de capacitaciones efectivas					
Descripción	Mide en términos de porcentaje de empleados capacitados efectivamente del total de empleados capacitados					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Empleados con calificación en evaluación igual o superior a 75% después de la capacitación / Total empleados capacitados) * 100	Semestral	Positivo / Directa	90%	100%	Coordinador de talento humano	Gerente general


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GTH-04	Perfil del cargo
D02-GTH-04	Plan de carrera
D03-GTH-04	Cronograma de capacitaciones
D04-GTH-04	Planificación estratégica y operativa
D05-GTH-04	Resultado de evaluaciones

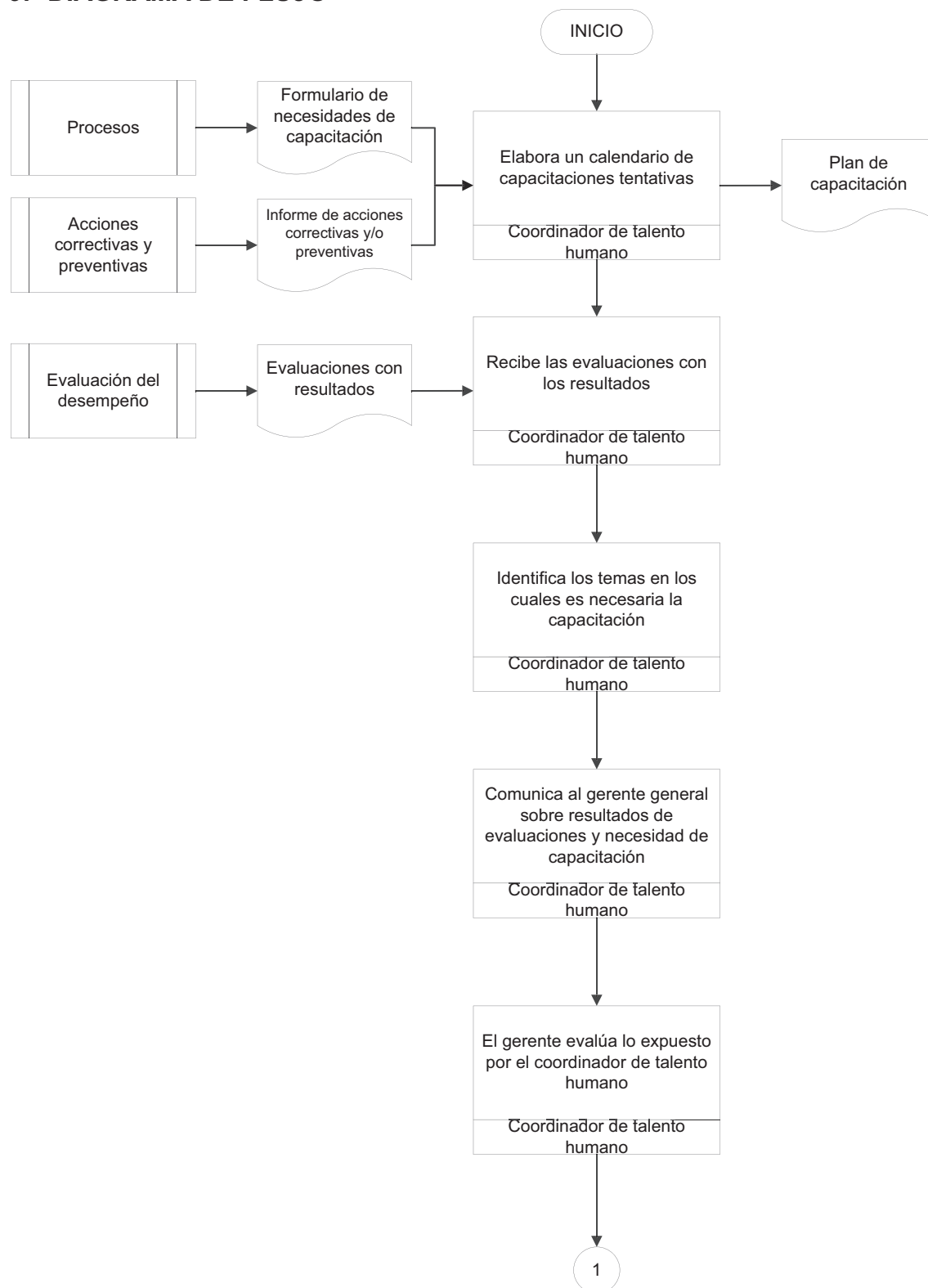
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GTH-04	Control de asistencia a capacitaciones	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R02-GTH-04	Evaluación sobre capacitaciones dadas	Impreso	1 año	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

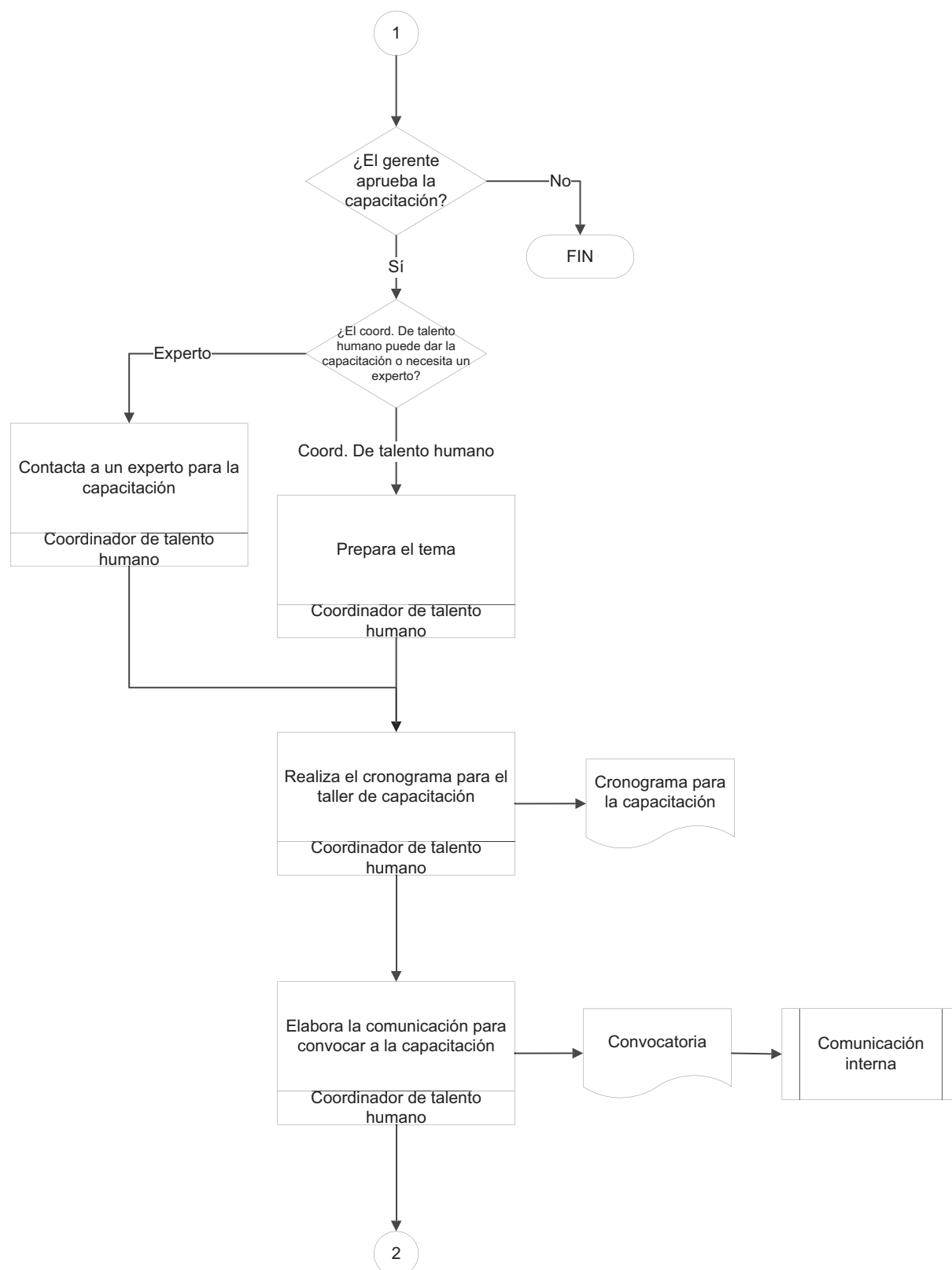
 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-04	Proceso: CAPACITACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO




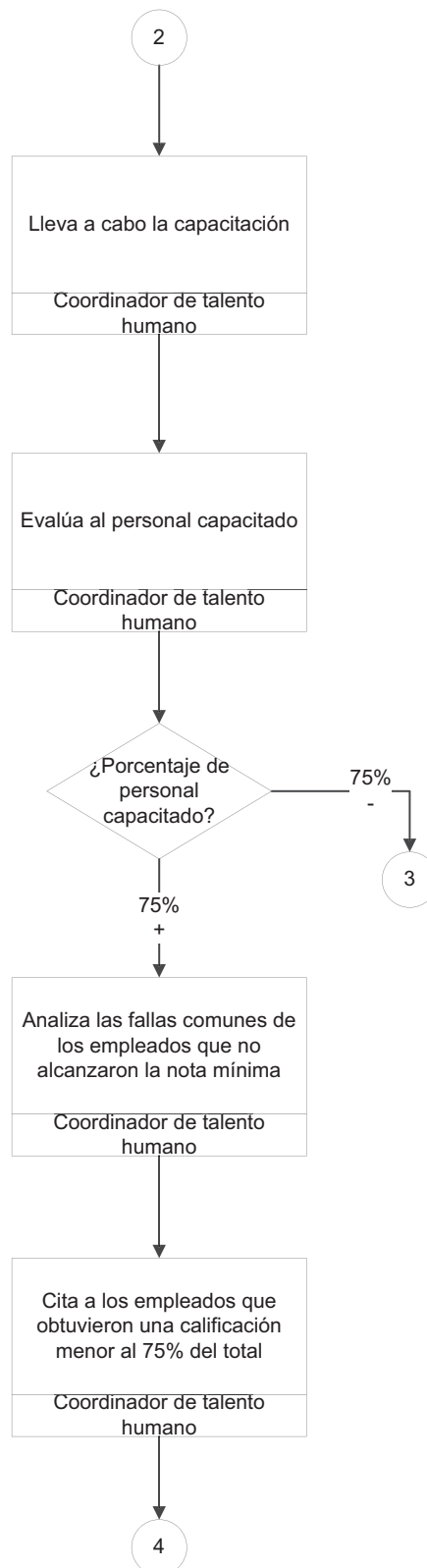
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-04	Proceso: CAPACITACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 4 de 6




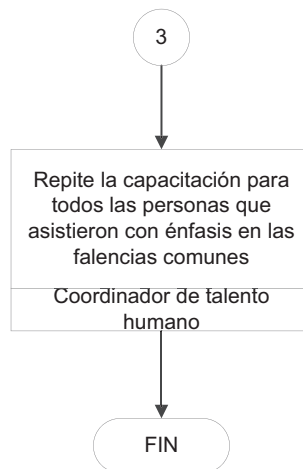
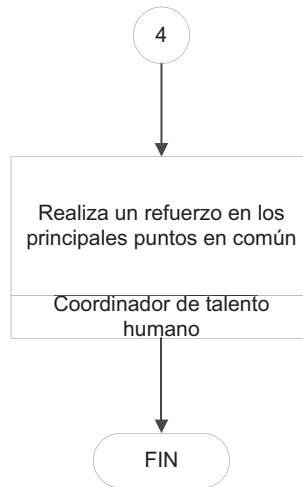
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-04	Proceso: CAPACITACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-04	Proceso: CAPACITACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-05	Proceso: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Valorar el grado de desempeño que tiene el personal fijo de L'etiquette para ejecutar las actividades bajo su responsabilidad que contribuyen al logro de objetivos organizacionales, mediante evaluaciones periódicas para análisis y toma de decisiones posteriores.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para evaluar el desempeño del personal fijo tanto de nivel administrativo como operativo.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de talento humano


4. DEFINICIONES

- **Evaluación de desempeño:** Es una valoración periódica que mide los resultados de trabajo con el fin de conocer la práctica de las funciones de los empleados, los resultados y logro de objetivos con el objetivo de establecer directrices de mejora.

5. POLITICAS

- Las evaluaciones de desempeño se llevarán a cabo dos veces al año.
- El responsable de formular el tipo de evaluaciones idóneas de acuerdo al cargo es el Coordinador de talento humano.
- Las decisiones posteriores a los resultados de la evaluación serán tomadas por el Gerente general y el Coordinador de talento humano.
- El tipo de retribuciones al empleado serán siempre consultadas con el gerente general.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-05	Proceso: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Evaluación de desempeño					
Descripción	Mide en términos de porcentaje qué porción de requerimientos está cumpliendo el empleado de acuerdo a su cargo					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Requerimientos cumplidos / Requerimientos esperados	Semestral	Positivo / Directa	95%	100%	Coordinador de talento humano	Asistente de gerencia


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GTH-05	Planificación estratégica y operativa
D02-GTH-05	Perfil del cargo
D03-GTH-05	Plan de carrera
D04-GTH-05	Matriz de modelos de evaluaciones de desempeño
D05-GTH-05	Cronograma de evaluaciones

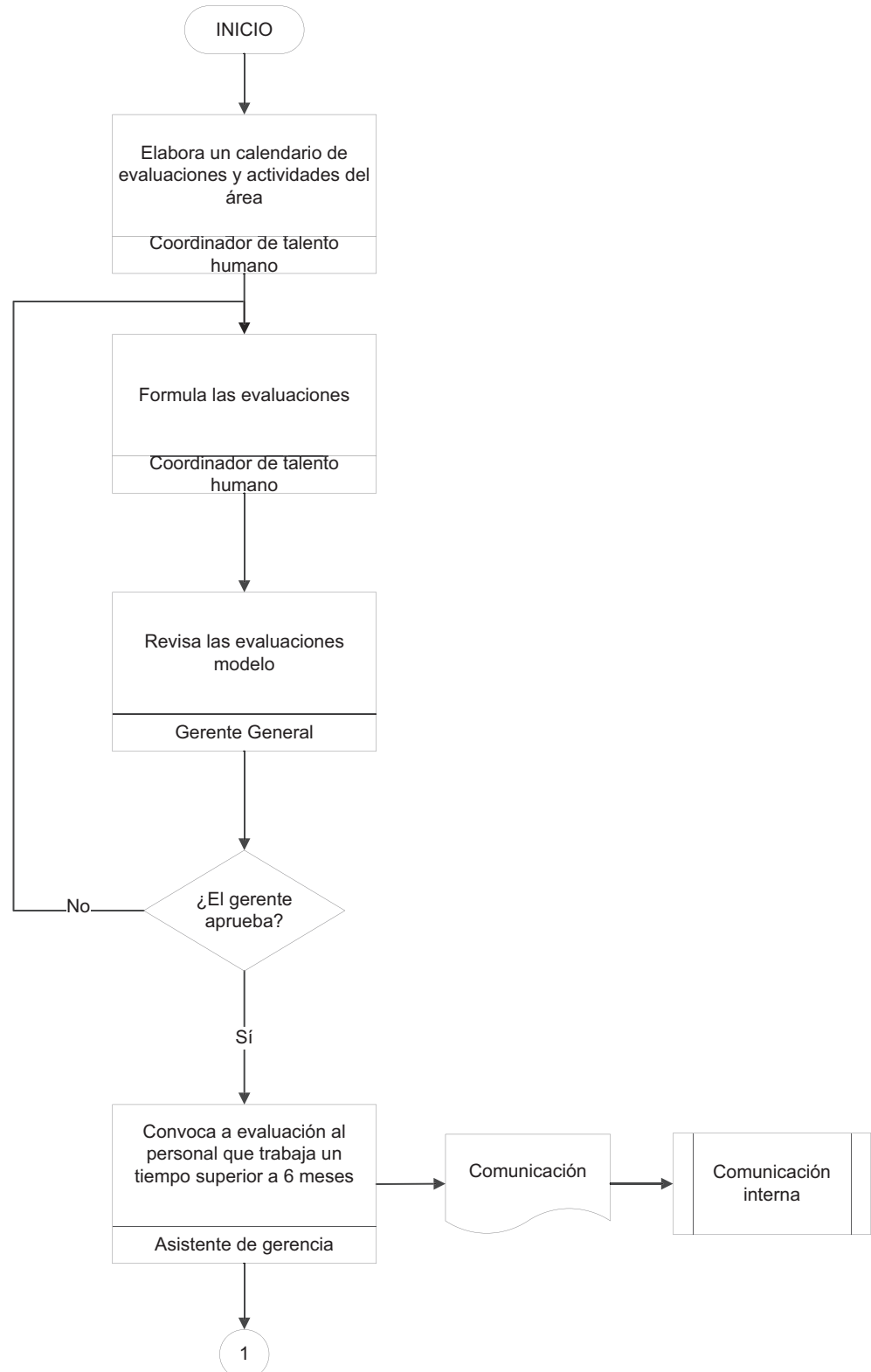
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GTH-05	Evaluaciones de desempeño	Impreso	3 año	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

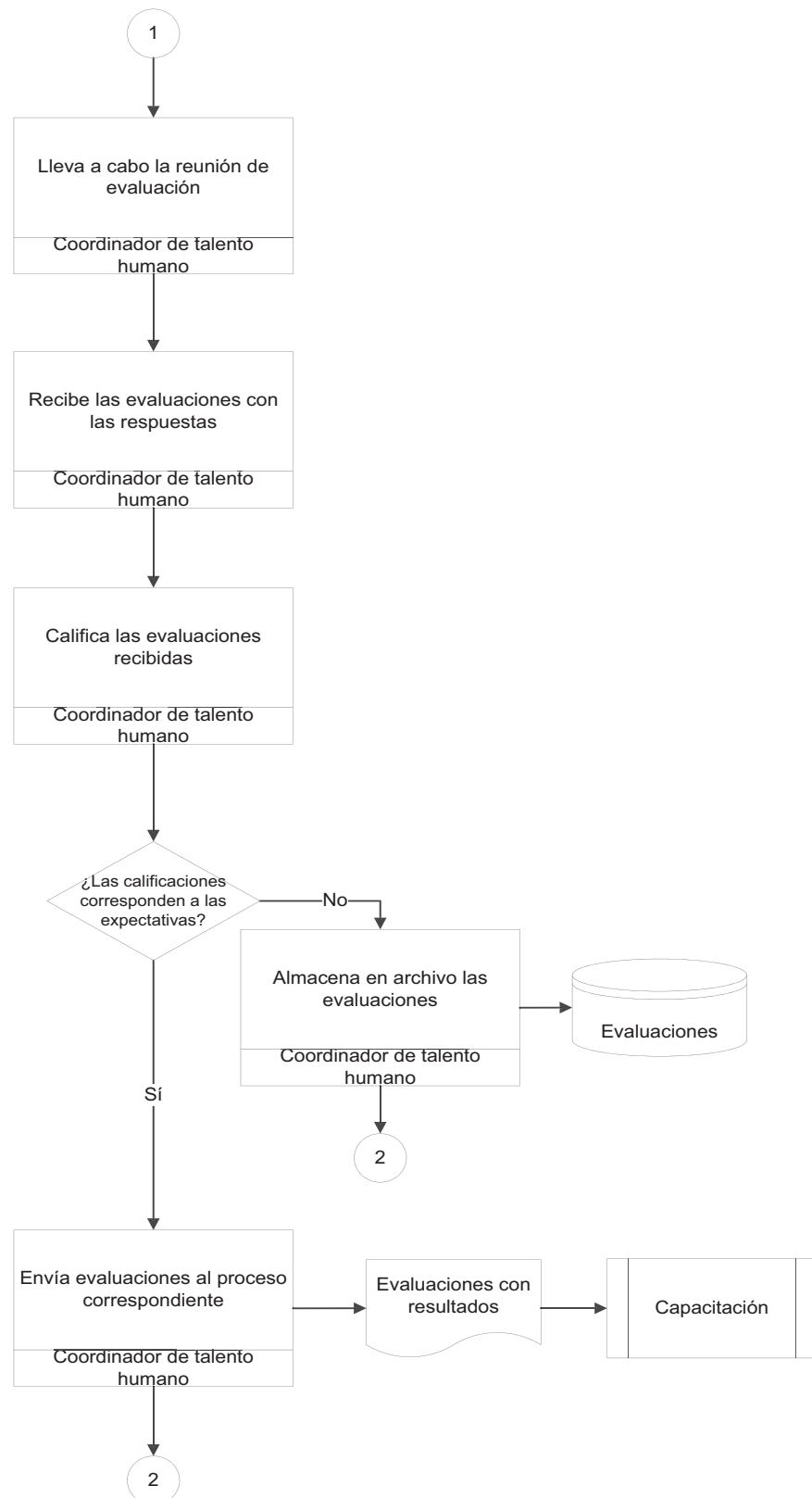
 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-05	Proceso: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO




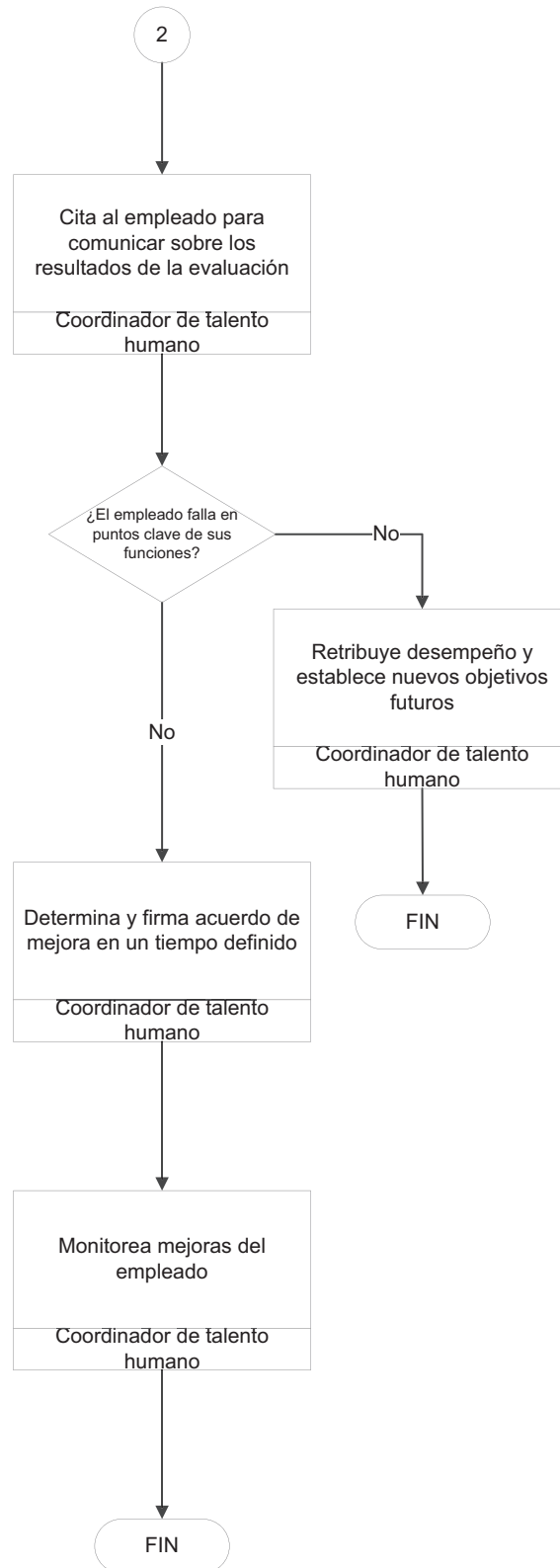
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-05	Proceso: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-05	Proceso: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-06	Proceso: DESVINCULACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Llevar cabo las actividades necesarias para dar por terminada la relación laboral con un trabajador, mediante el cumplimiento de obligaciones legales con el propósito de dar fin al vínculo de forma justa para ambas partes.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para la desvinculación del personal de L'etiquette.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de talento humano

4. DEFINICIONES

- **Despido:** Es la cesación de la relación laboral por deseo de parte del empleador.
- **Desvinculación:** Término de la relación laboral por renuncia, despido o fin de contrato de trabajo.
- **Renuncia:** Manifestación por escrito del deseo del empleado de dejar de prestar sus servicios.


5. POLITICAS

- En caso de renuncia, el empleado deberá presentarla al Coordinador de talento humano.
- No existe un plazo para modificar la renuncia legalmente aceptada.
- El tiempo de antelación con el que se debe notificar el despido o la renuncia van de acuerdo a la legislación nacional

6. INDICADORES

No aplica

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GTH-06	Proceso: DESVINCULACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 2 de 7


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GTH-06	Código de trabajo
D02-GTH-06	Contrato de trabajo
D03-GTH-06	Aviso de entrada
D04-GTH-06	Constitución de la República
D05-GTH-06	Código civil
D06-GTH-06	Rol de pagos
D07-GTH-06	Trámite de visto bueno
D08-GTH-06	Memorandos
D09-GTH-06	Resolución de trámite de desvinculación

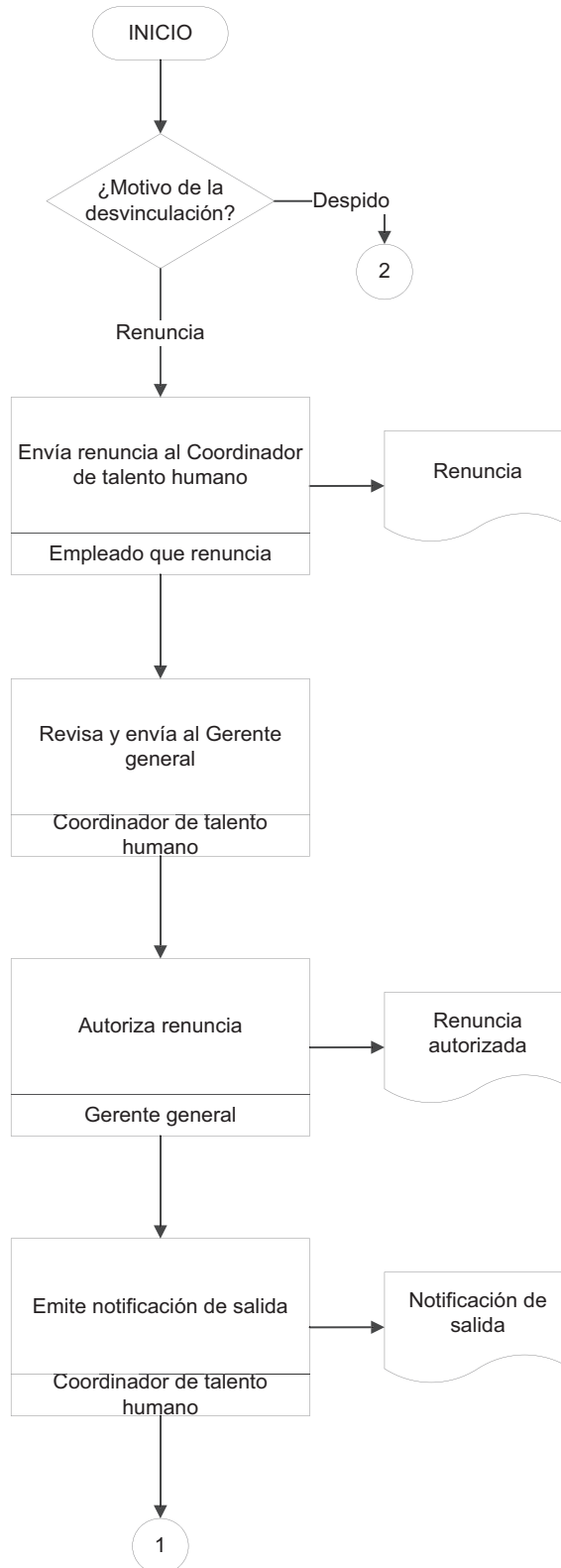
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GTH-03	Aviso de salida	Impreso/ digital	Hasta un año después del aviso de salida	Triturar y reciclar
R02-GTH-03	Descargos	Impreso	Hasta un año después del aviso de salida	Triturar y reciclar
R03-GTH-03	Informe de causales	Impreso	Hasta un año después del aviso de salida	Triturar y reciclar
R04-GTH-03	Cálculo de beneficios y descargos	Impreso	Hasta un año después del aviso de salida	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

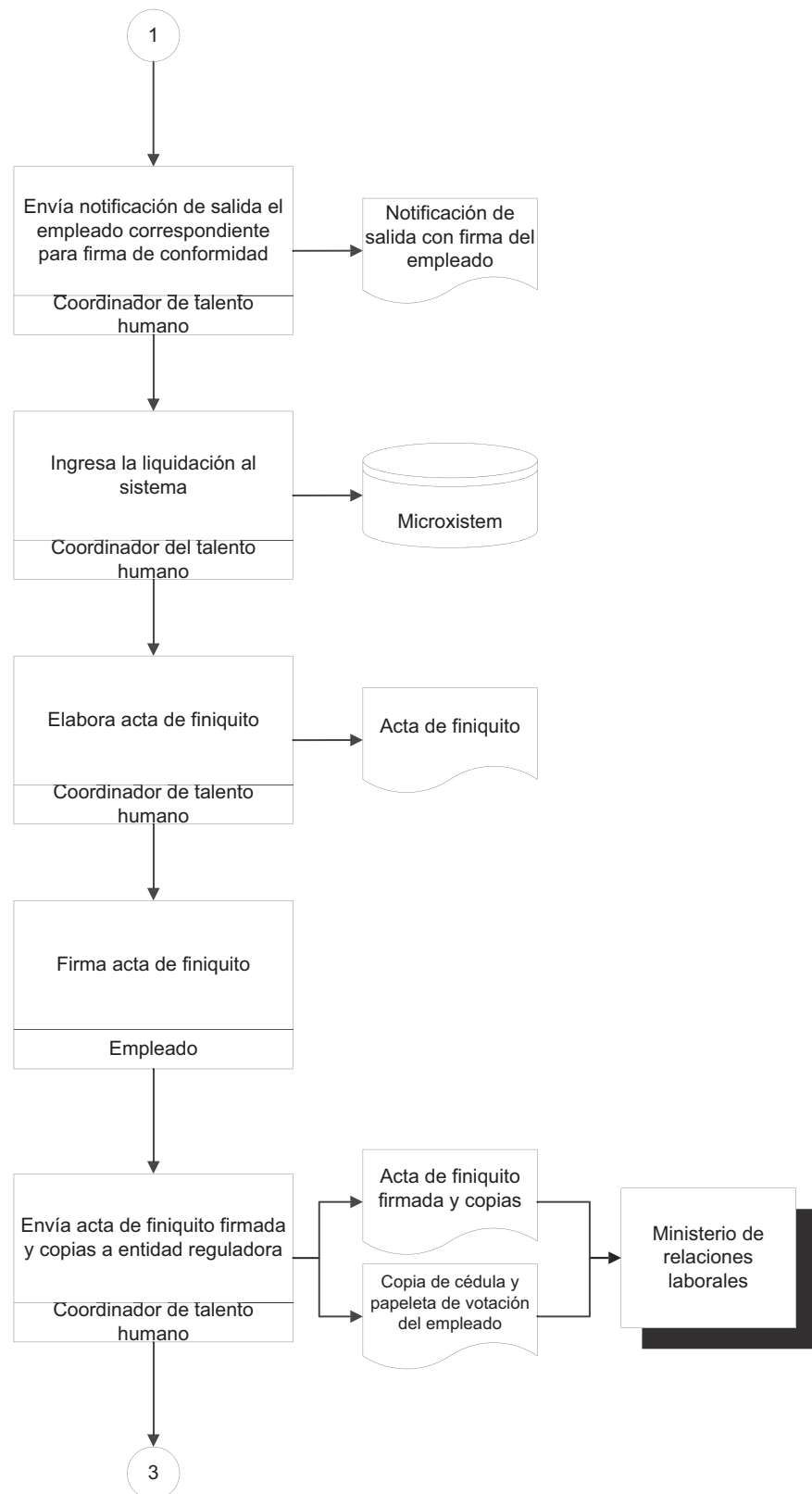
 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-06	Proceso: DESVINCULACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 3 de 7

9. DIAGRAMA DE FLUJO

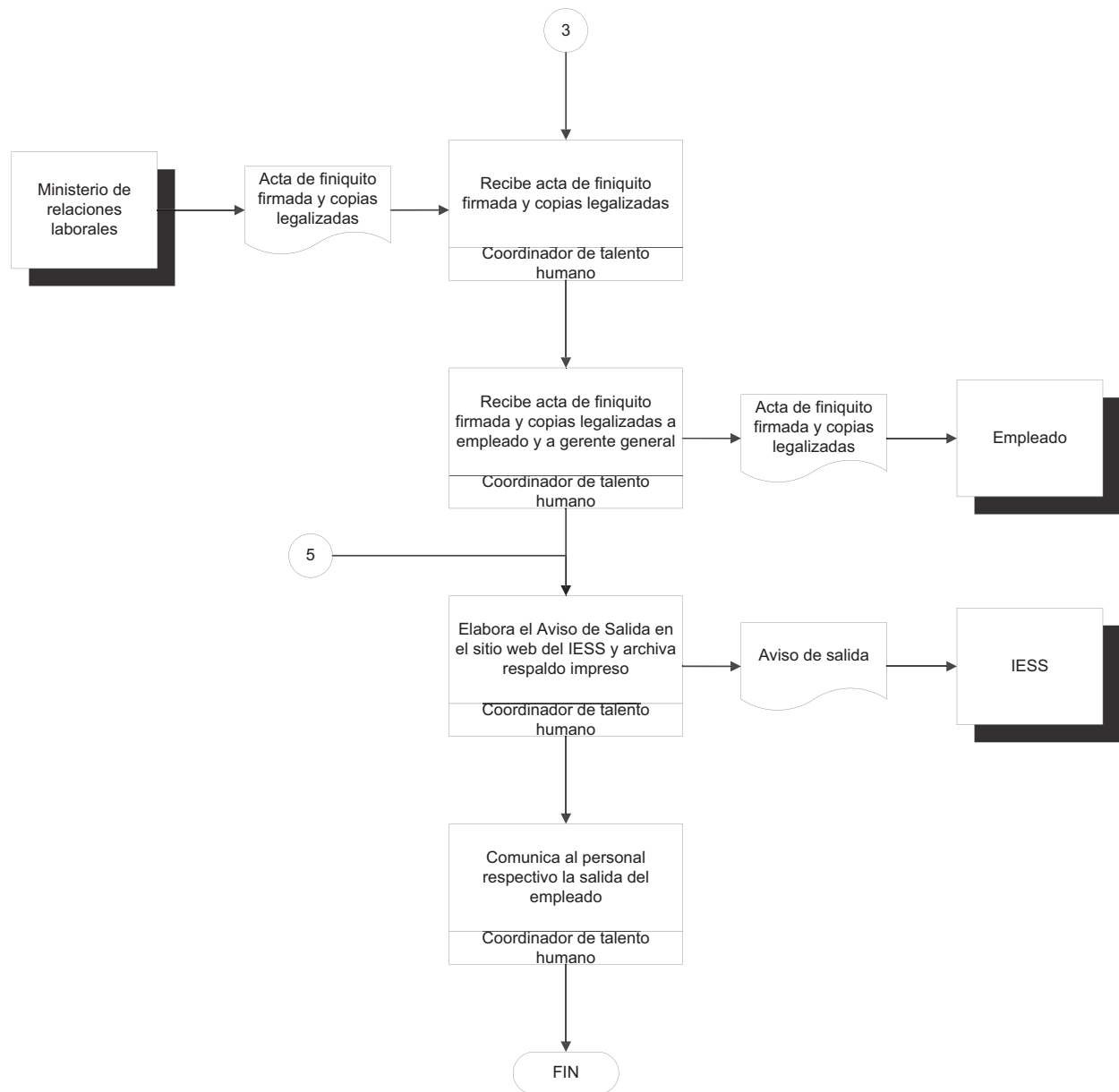


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-06	Proceso: DESVINCULACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 4 de 7

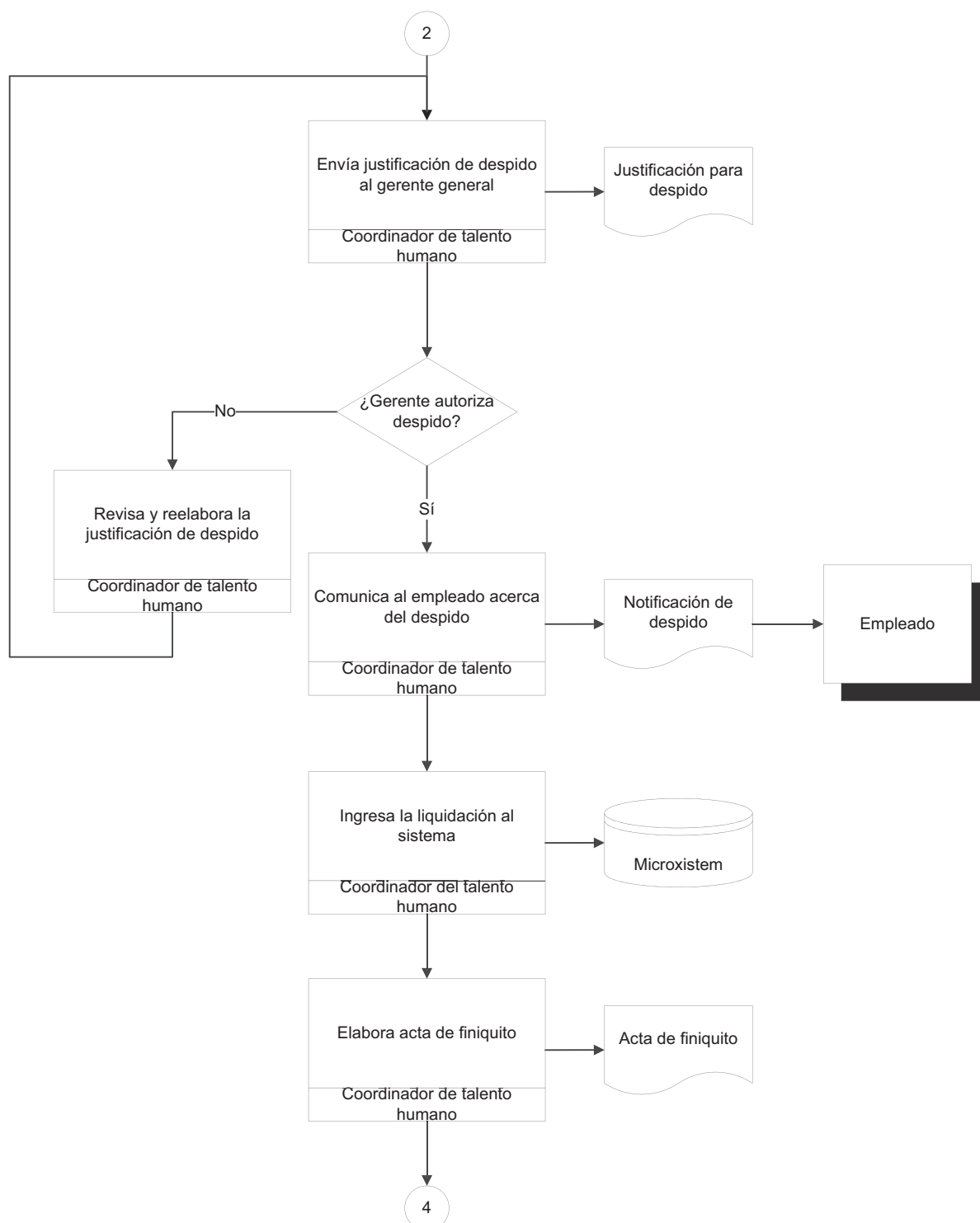


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:




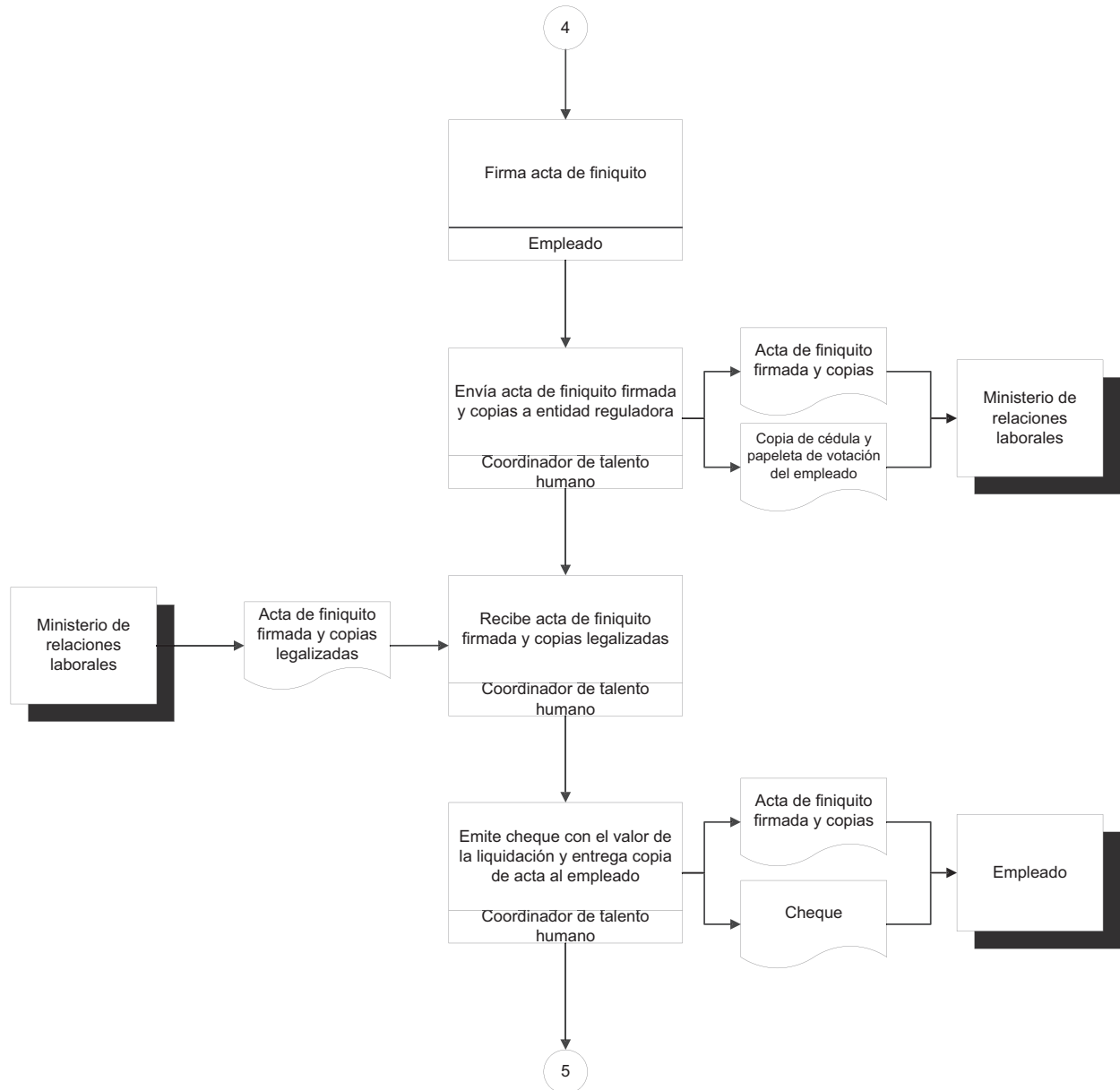
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-06	Proceso: DESVINCULACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 6 de 7




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-06	Proceso: DESVINCULACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GFI-01	Proceso: CONTABILIDAD	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Presentar información financiera y reportes para entidades de control y dueños de la empresa dentro del tiempo determinado, mediante el registro correcto de las transacciones contables, asientos de ajuste y corrección.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las transacciones comerciales de L'etiquette, abarca la identificación y captura de información contable y financiera de los sucesos económicos incluyendo el análisis e interpretación de los resultados de los estados financieros.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contadora


4. DEFINICIONES

- **Catálogo general de cuentas:** Es a lista de cuentas utilizadas en la empresa, tienen un orden y sirven para identificar elementos dentro de la contabilidad.
- **Microsystem:** Sistema informático, que usa módulos para gestionar información de ciertos procesos de la empresa.
- **Reporte para entidades de control:** Son los documentos generados para el pago de tributos y obligaciones después de un período contable.

5. POLITICAS

- Los documentos solicitados al gerente general serán entregados a Contabilidad únicamente por el gerente general.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GFI-01	Proceso: CONTABILIDAD	
Edición No. 01		Pág. 2 de 7


6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de asientos anulados en el mes					
Descripción	Mide en promedio el número de asientos anulados mensualmente					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Asientos anulados/total asientos en el mes) * 100	Mensual	Negativo	0%	5%	Contadora	Gerente general

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GFI-01	Plan de cuentas
D02-GFI-01	Ley de régimen tributario interno
D03-GFI-01	Facturas
D04-GFI-01	Comprobantes de ingreso
D05-GFI-01	Comprobantes de egreso
D06-GFI-01	Estados de cuenta
D07-GFI-01	NIIF's
D08-GFI-01	Constitución de la República
D09-GFI-01	Ley de compañías
D10-GFI-01	Ley de cheques
D11-GFI-01	Normativa de comprobantes de venta


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GFI-01	Proceso: CONTABILIDAD	
Edición No. 01		Pág. 3 de 7

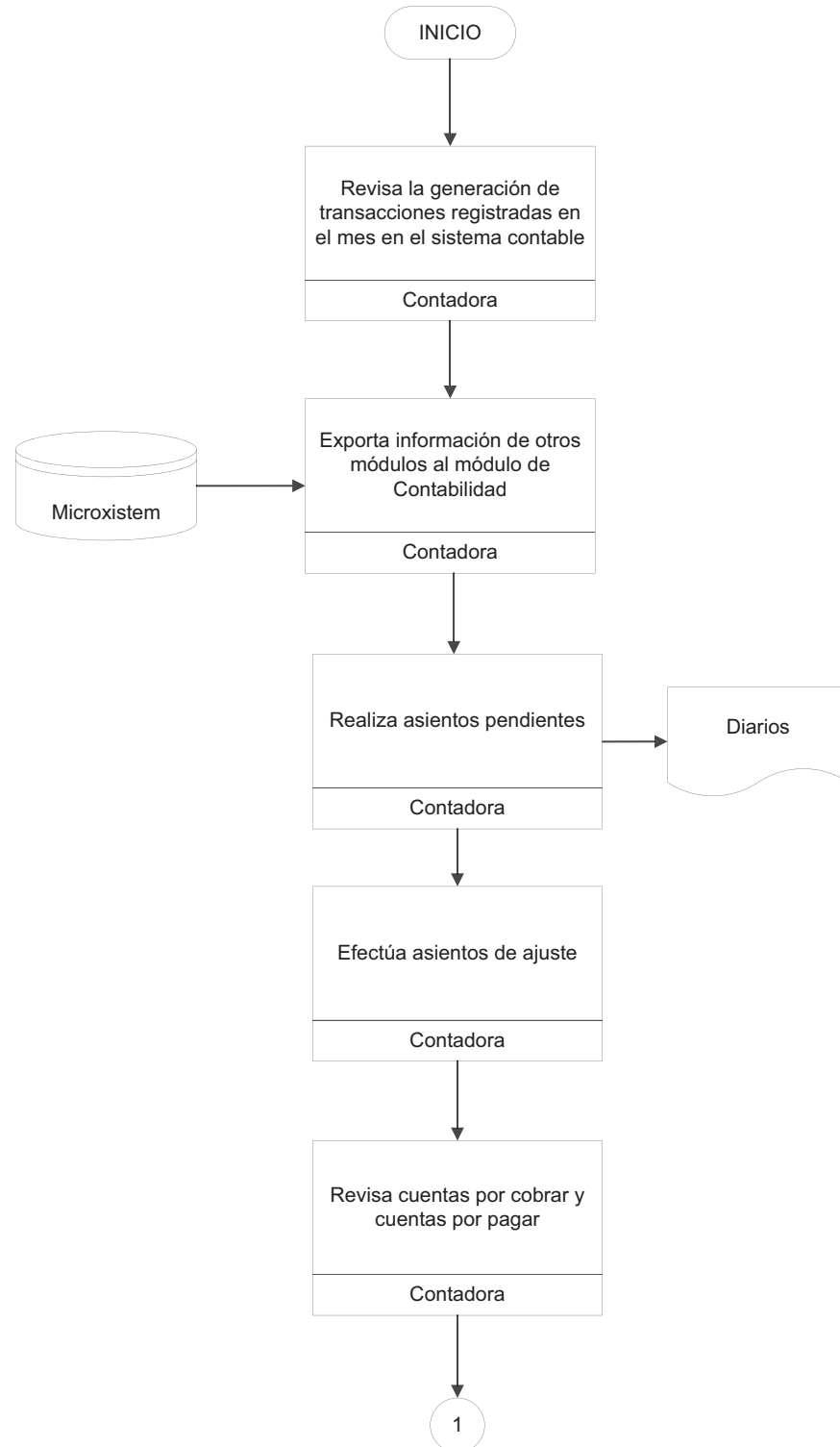
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GFI-01	Libro diario	Digital	7 años	Triturar y reciclar
R02-GFI-01	Libro de mayorización	Digital	7 años	Triturar y reciclar
R03-GFI-01	Estados de situación	Impreso/digital	7 años	Triturar y reciclar
R04-GFI-01	Estado de pérdidas y ganancias	Impreso/digital	7 años	Triturar y reciclar
R05-GFI-01	Estado de pérdidas y ganancias	Impreso/digital	7 años	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

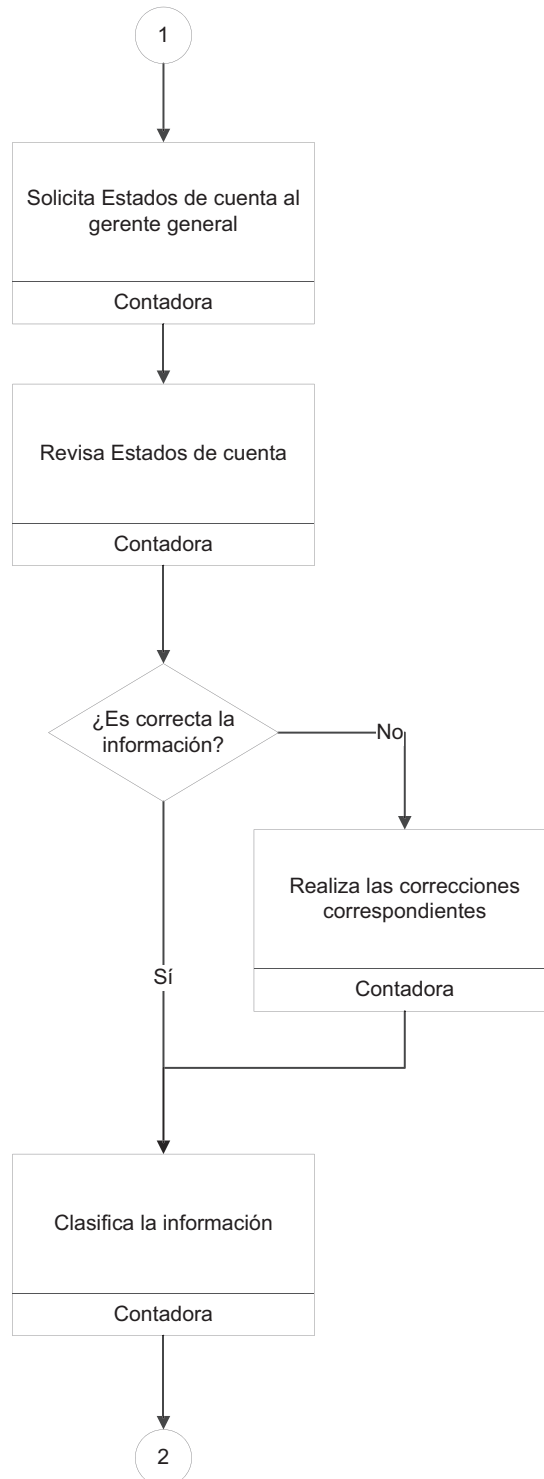
 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GFI-01	Proceso: CONTABILIDAD	
Edición No. 01		Pág. 4 de 7

9. DIAGRAMA DE FLUJO




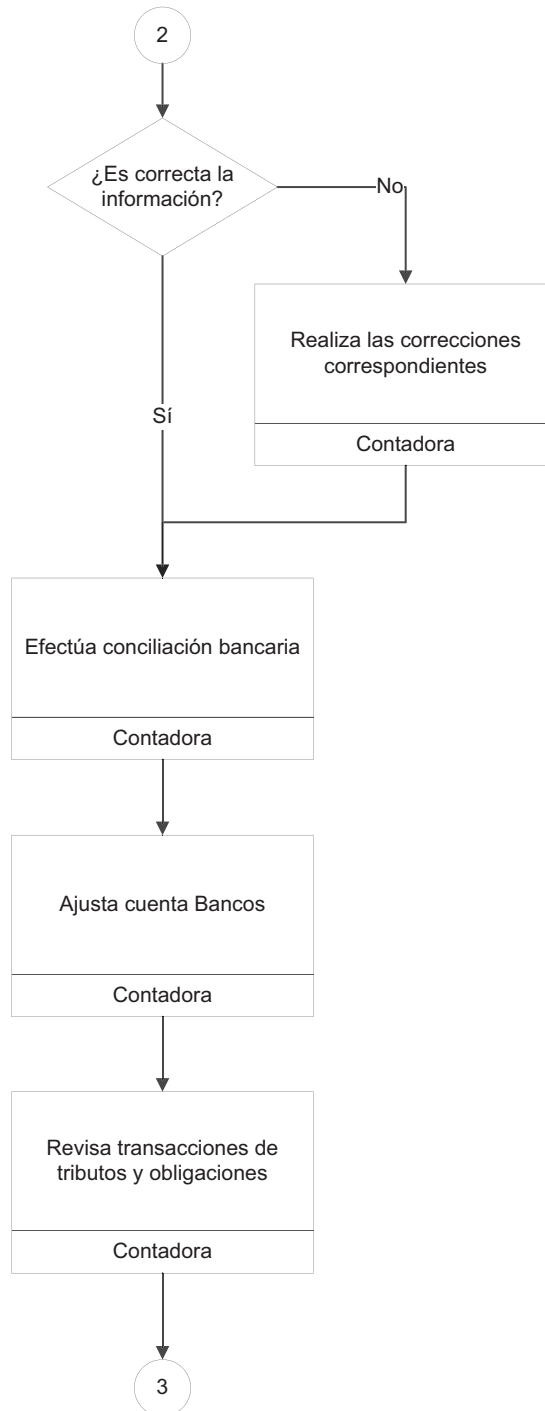
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GFI-01	Proceso: CONTABILIDAD	
Edición No. 01		Pág. 5 de 7




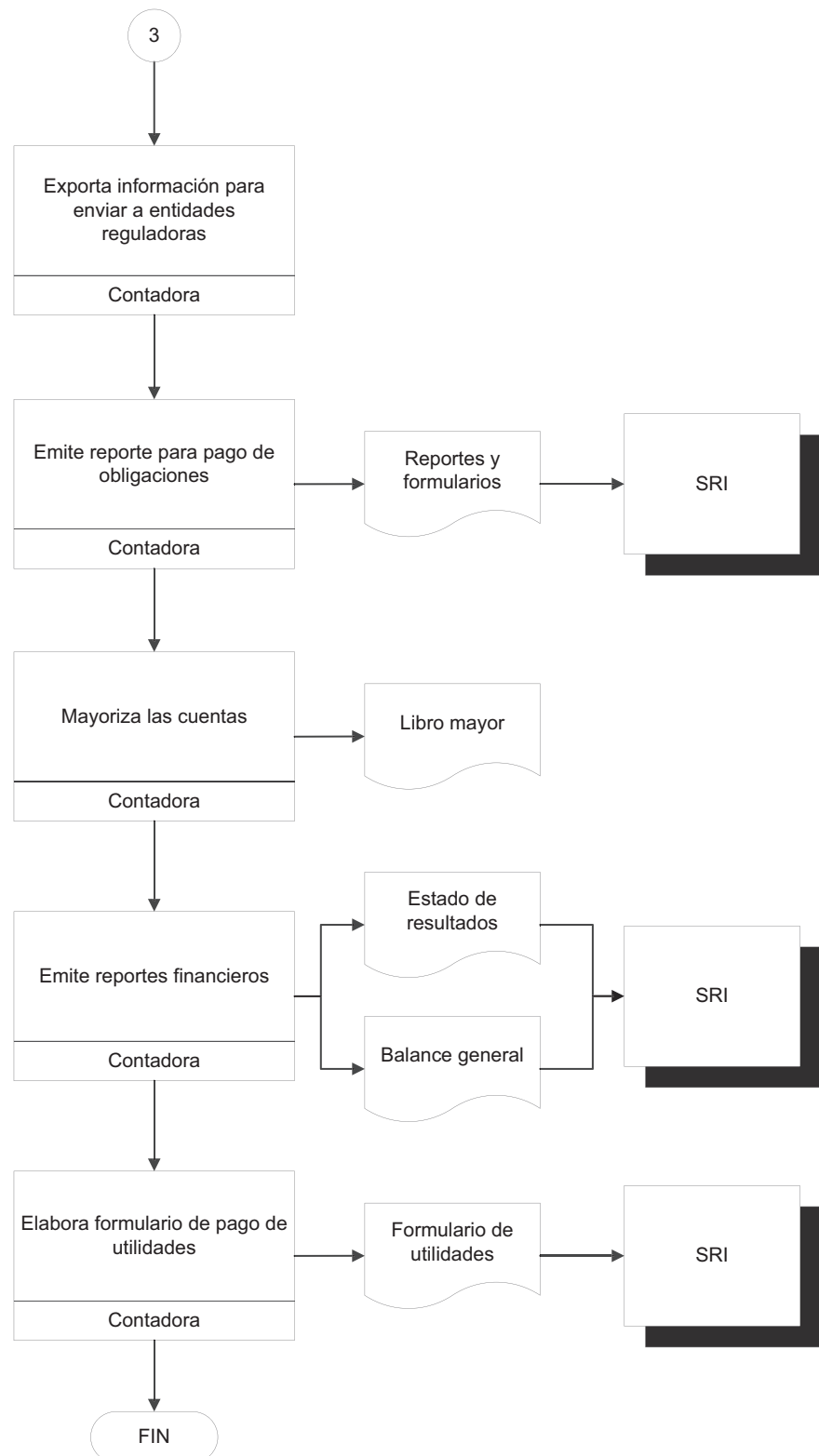
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GFI-01	Proceso: CONTABILIDAD	
Edición No. 01		Pág. 6 de 7




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GFI-01	Proceso: CONTABILIDAD	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GFI-02	Proceso: FACTURACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Emitir facturas de forma correcta y oportuna mediante el registro de la cantidad, concepto, unidades monetarias e impuestos generados a razón de servicios de atención de eventos y/o alquileres tanto física como digitalmente con el fin de generar documentos idóneos para la recaudación de ingresos.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las facturas generadas por L'etiquette.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de contabilidad


4. DEFINICIONES

- **Factura:** Es el documento mercantil donde se registran los datos de una compraventa de servicios de atención de eventos y alquileres.

5. POLITICAS

- Los registros de las facturas siempre deben ser ingresados en el sistema contable y luego ser generadas las facturas. Nunca se puede hacer un registro de forma manual.
- Para generar una factura, deberán estar completos los documentos pertinentes para el cálculo de cargos al cliente, estos documentos son: Instructivo, proforma, orden de bodega, control interno de salida de lencería y hoja de responsabilidad en caso de ser evento.
- El responsable del proceso está a cargo de evitar mantener documentos pendientes de entrega ni retrasos en la facturación.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GFI-02	Proceso: FACTURACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de instructivos facturados semanalmente					
Descripción	Mide en porcentaje el número de instructivos facturados semanalmente del total de instructivos recibidos semanalmente					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Instructivos facturados / total de instructivos recibidos) * 100	Mensual	Positivo / Directa	95%	100%	Asistente de contabilidad	Gerente general

Nombre	Porcentaje de instructivos facturados eficazmente en la semana					
Descripción	Mide en porcentaje el número de instructivos facturados eficazmente del total de instructivos facturados semanalmente					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Instructivos facturados eficazmente / total de instructivos facturados) * 100	Mensual	Positivo / Directa	95%	100%	Asistente de contabilidad	Gerente general


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GFI-02	Proforma
D02-GFI-02	Instructivo
D03-GFI-02	Orden de bodega
D04-GFI-02	Control interno de salida de lencería
D05-GFI-02	Hoja de responsabilidad
D06-GFI-02	Cotización

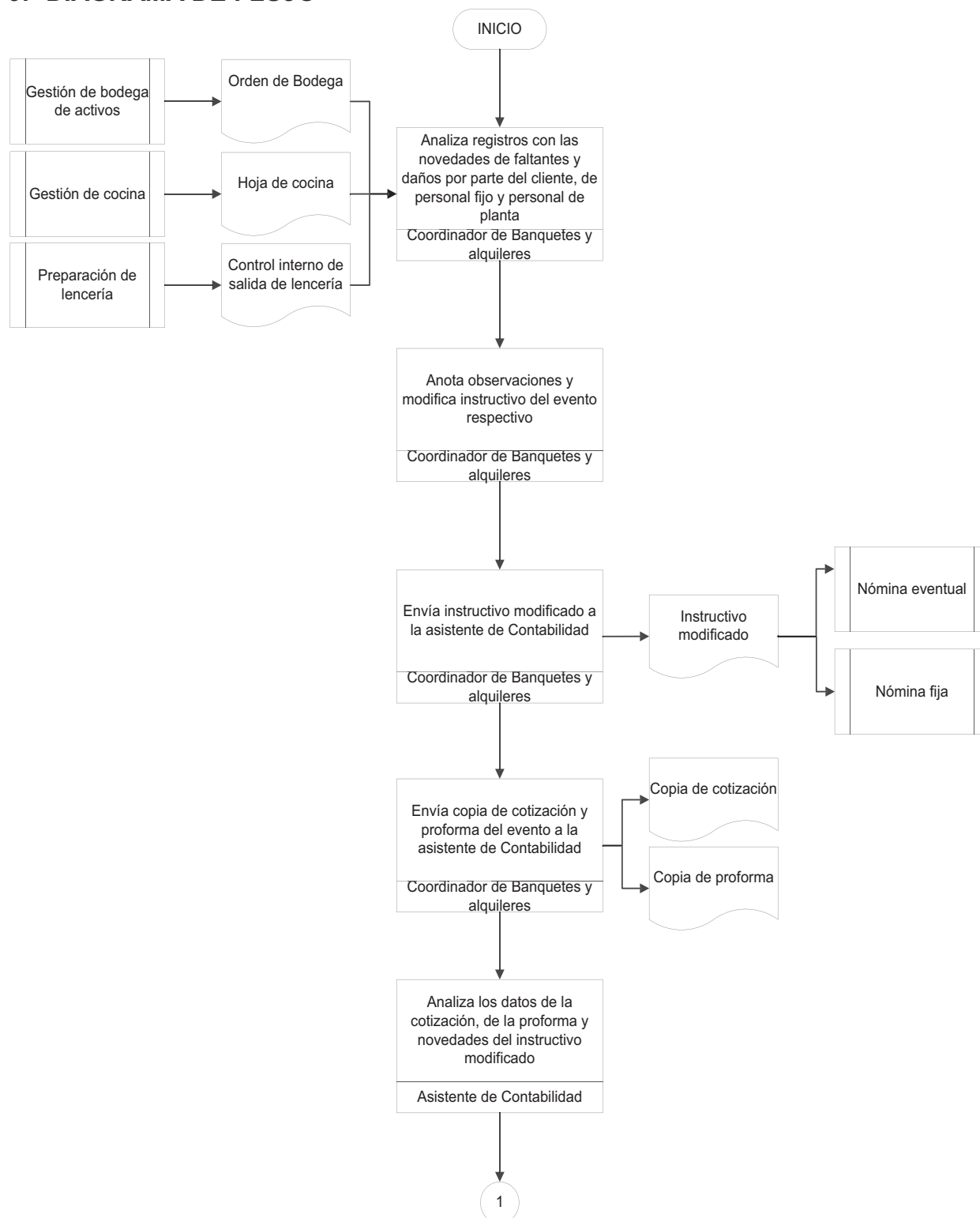
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GFI-02	Factura	Impreso / Digital	7 años	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

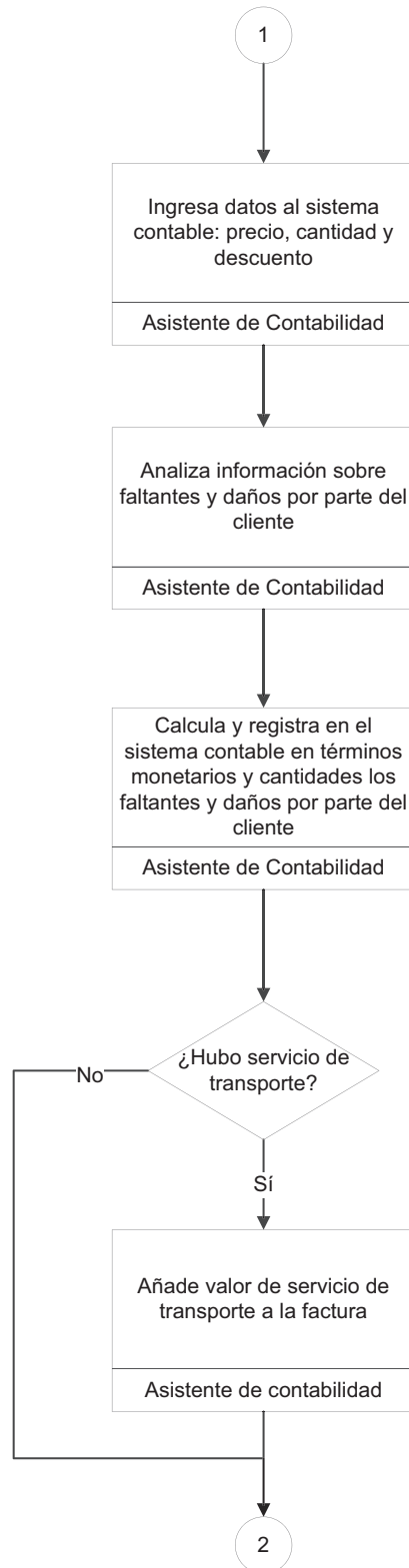
 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GFI-02	Proceso: FACTURACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO




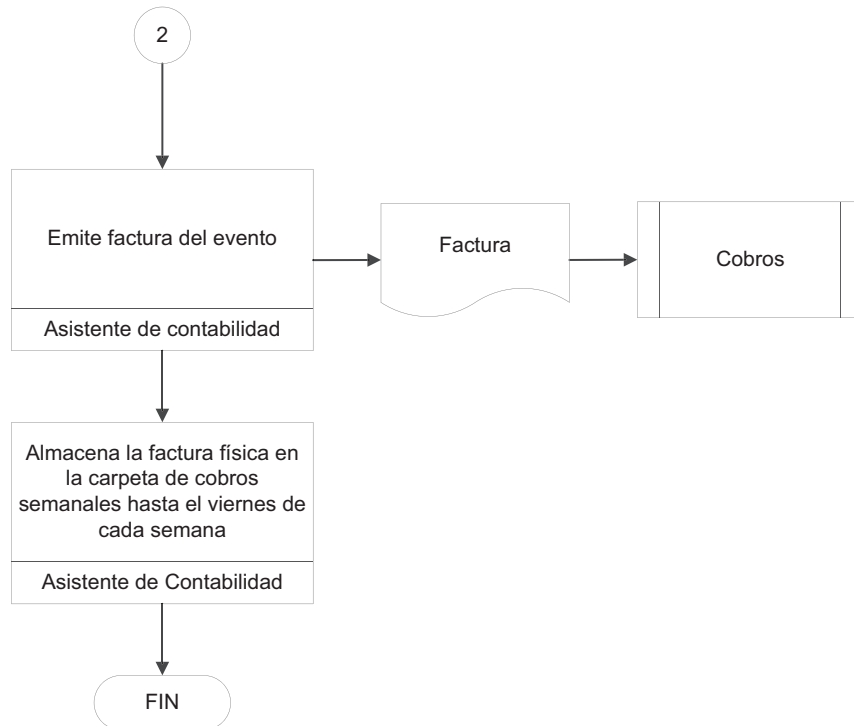
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GFI-02	Proceso: FACTURACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GFI-02	Proceso: FACTURACIÓN	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GFI-03	Proceso: PRESUPUESTOS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Estimar los ingresos, los gastos y los resultados de las actividades de L'etiquette en un período determinado, mediante la proyección de valores correspondientes acogiéndose a la normativa correspondiente con el fin de planear las actividades respectivas necesarias para alcanzar dichos resultados.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para la elaboración del presupuesto de todas las actividades de L'etiquette.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contadora


4. DEFINICIONES

- **Egresos:** Son los valores desembolsados para la realización de las actividades productivas de la organización.
- **Ingresos:** Son los valores recaudados que provienen de las actividades productivas de la organización.
- **Resultados:** Es el valor obtenido de la diferencia entre los ingresos y los egresos.

5. POLITICAS

- Las metas presupuestarias a alcanzar deben ser guardar congruencia con los objetivos organizacionales y las actividades que realiza.
- Cuando se evalúe el cumplimiento de los objetivos organizacionales determinados en la Planificación estratégica, también se debe evaluar la proporción de recursos empleados.
- De ser necesario, se podrá hacer reasignaciones de los recursos para realizar acciones prioritarias, estas reasignaciones sólo pueden ser hechas por la Contadora y analizadas por el Gerente general.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GFI-03	Proceso: PRESUPUESTOS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de utilización del presupuesto					
Descripción	Mide en porcentaje el presupuesto utilizado por las actividades ejecutadas en comparación al total de las actividades determinadas en el plan estratégico.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Suma del presupuesto de las actividades ejecutadas/Suma del presupuesto para el total de actividades planificadas)*100	Trimestral	Positivo / Inversa	90%	110%	Contadora	Gerente general


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GFI-03	Planificación estratégica anual
D02-GFI-03	Código civil
D03-GFI-03	Reglamento de presupuestos
D04-GFI-03	NIC's
D05-GFI-03	Constitución de la República

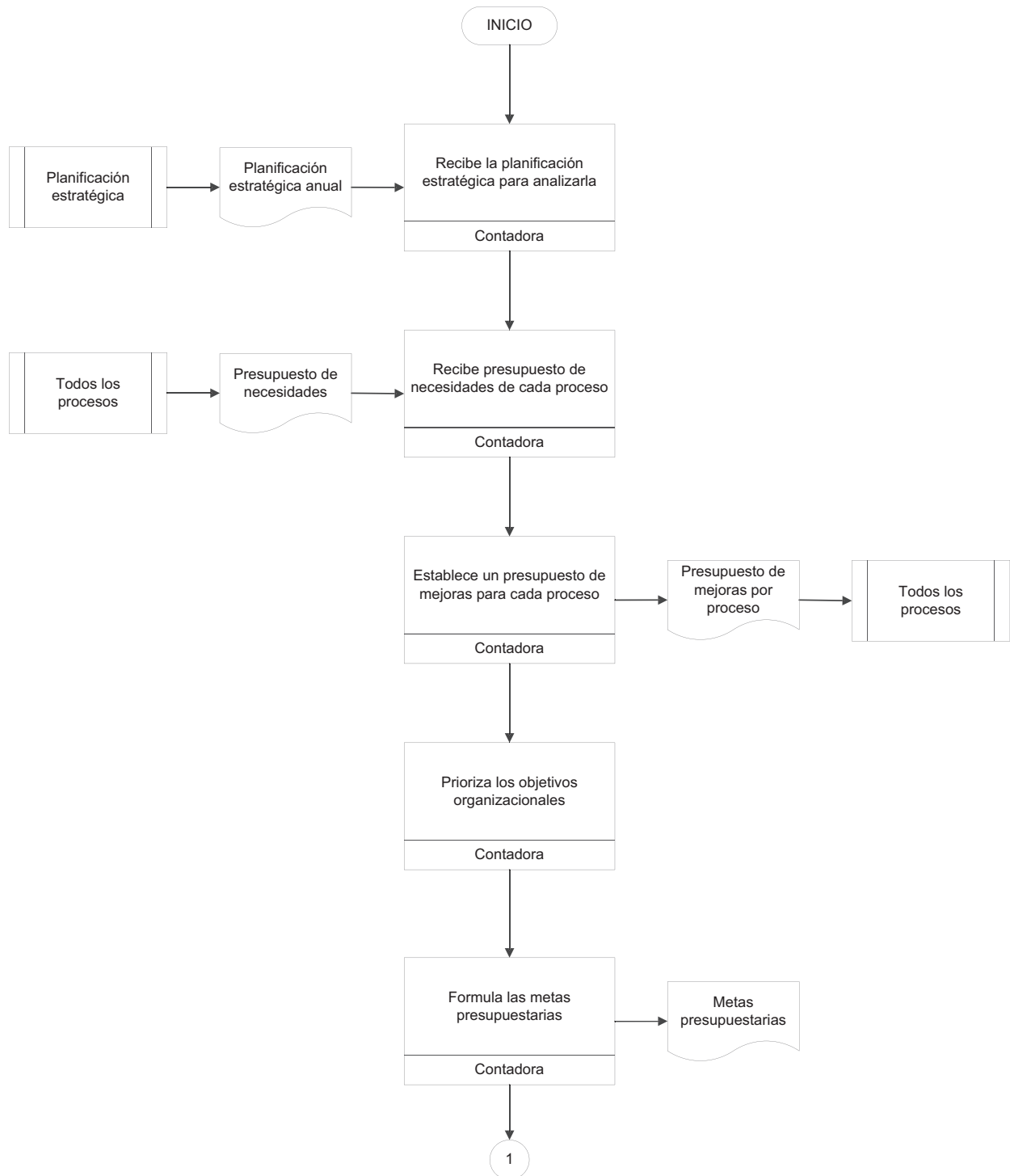
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GFI-03	Metas presupuestarias	Impreso / Digital	3 años	Triturar y reciclar
R02-GFI-03	Presupuesto de gastos	Impreso / Digital	3 años	Triturar y reciclar
R03-GFI-03	Presupuesto de ingresos	Impreso	3 años	Triturar y reciclar
R04-GFI-03	Informe de utilización de presupuestos	Impreso	3 años	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

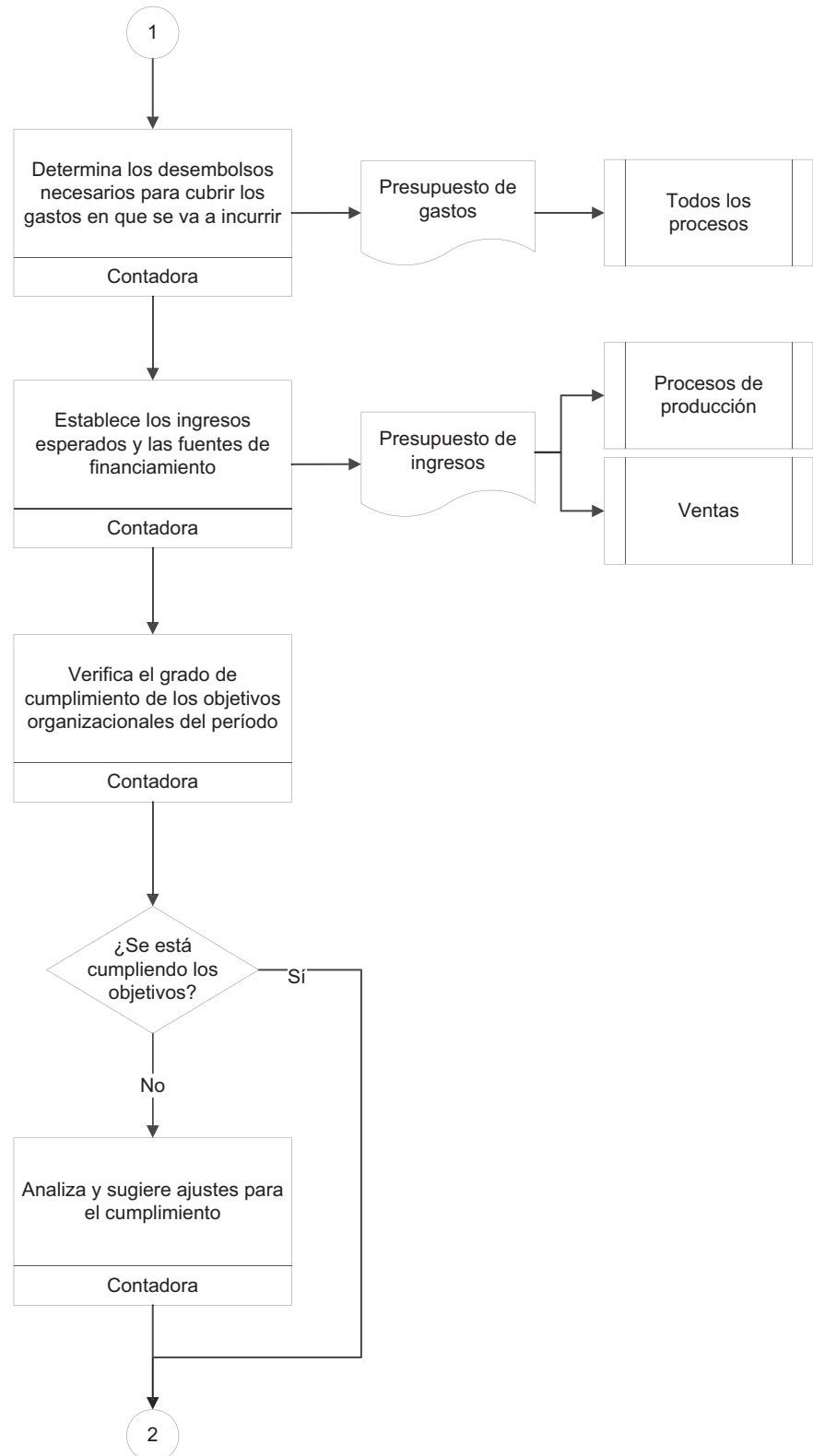
 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GFI-03	Proceso: PRESUPUESTOS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO




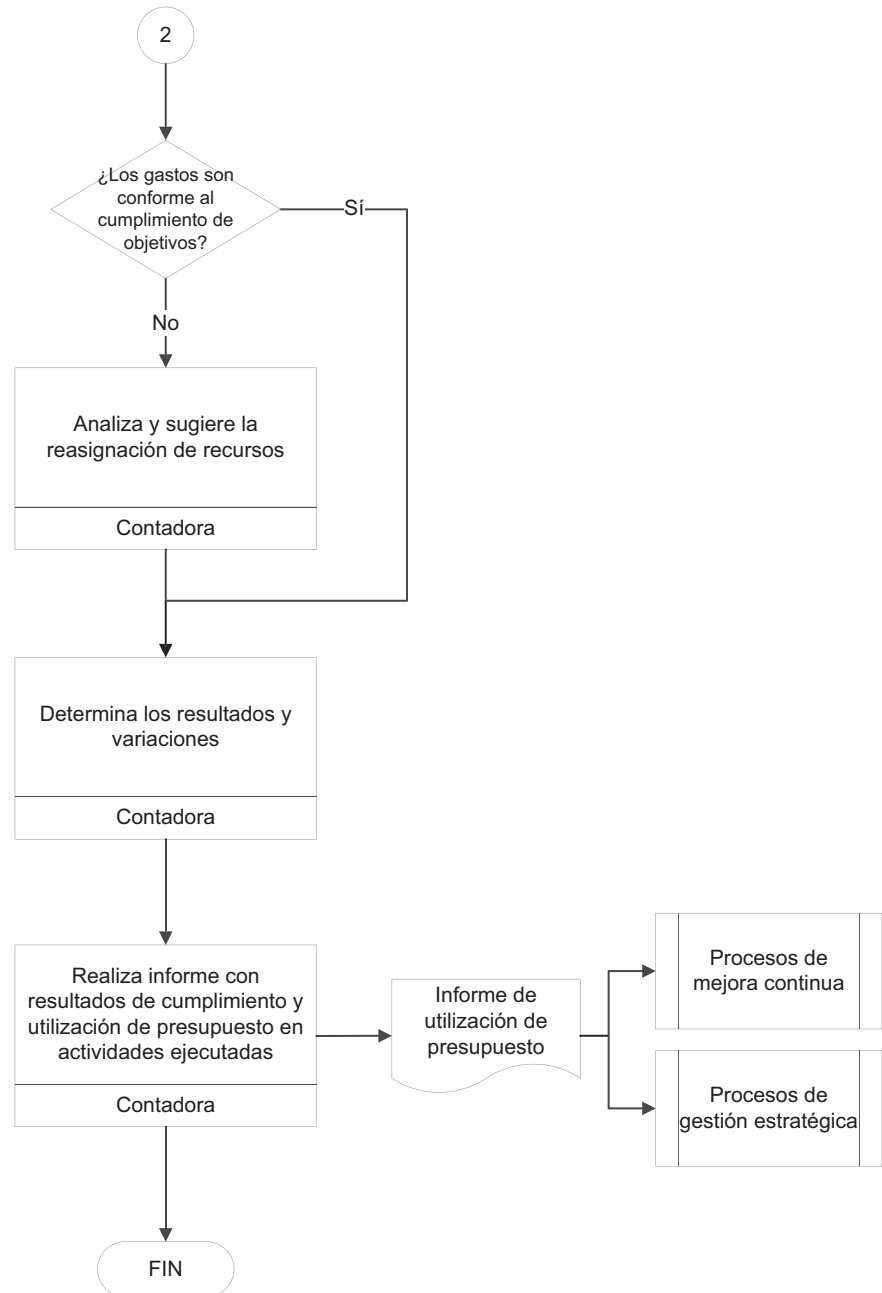
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GFI-03	Proceso: PRESUPUESTOS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GFI-03	Proceso: PRESUPUESTOS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GFI-04	Proceso: PAGOS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Dar fin a las obligaciones con proveedores fijos mediante el cumplimiento de entrega de pagos con el fin de contar con productos y servicios de calidad para las actividades de L'etiquette y mantener relaciones comerciales de larga duración con los proveedores.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para el pago a proveedores fijos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de contabilidad


4. DEFINICIONES

- **Pago:** Es la operación comercial mediante la cual se cancela un valor adeudado.
- **Proveedor:** Es la persona u organización que abastece a la Empresa mediante un producto o servicio determinado que es útil para sus actividades.

5. POLITICAS

- El responsable del proceso de Compras, almacenamiento y despacho debe enviar los comprobantes de compra inmediatamente después de haber recibido los productos y haber verificado el estado de lo recibido.
- Los pagos se realizarán únicamente los días viernes.
- El desembolso de efectivo para pagos debe ser solicitado los días jueves.
- En caso de requerir cheque el proveedor, se deberá esperar hasta tener un monto mínimo de \$200 a cancelar.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GFI-04	Proceso: PAGOS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 7

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de saldo por pagar					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la porción de deuda que está pendiente por pagar					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{((\text{total cuentas por pagar} - \text{pago actual}) / \text{total cuentas por pagar}) * 100}{}$	Mensual	Negativo/directa	0%	25%	Contadora	Gerente general


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-GFI-04	Facturas
D02-GFI-04	Ley de régimen tributario interno
D03-GFI-04	Comprobantes de ingreso
D04-GFI-04	NIIF's
D05-GFI-04	Constitución de la República
D06-GFI-04	Ley de cheques
D07-GFI-04	Normativa de comprobantes de venta

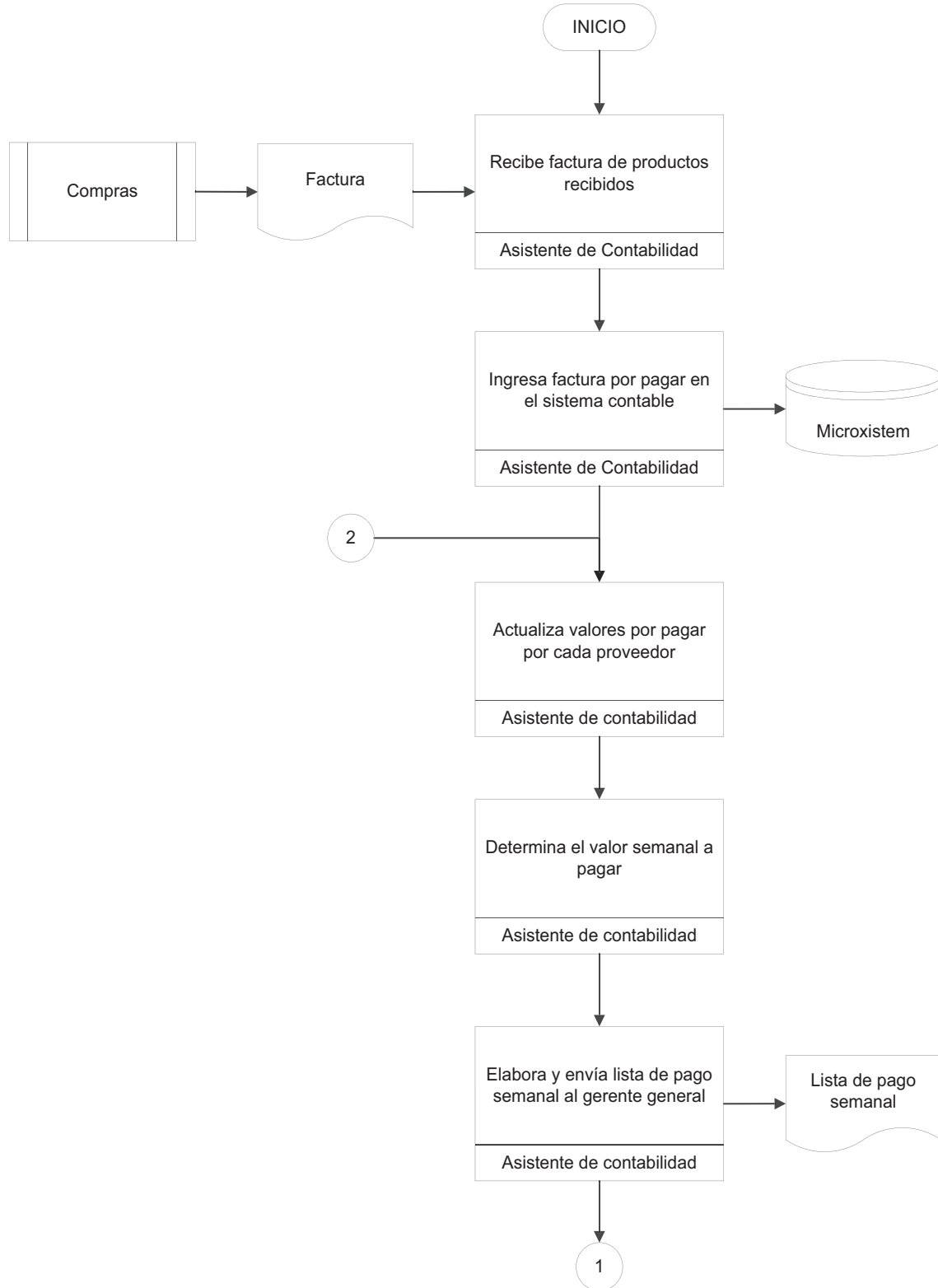
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-GFI-04	Libro diario	Digital	7 años	Triturar y reciclar
R02-GFI-04	Lista de pago semanal	Digital/impreso	2 años	Triturar y reciclar
R03-GFI-04	Comprobantes de egreso	Impreso	7 años	Triturar y reciclar
R04-GFI-04	Cheques	Impreso/digital	7 años	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

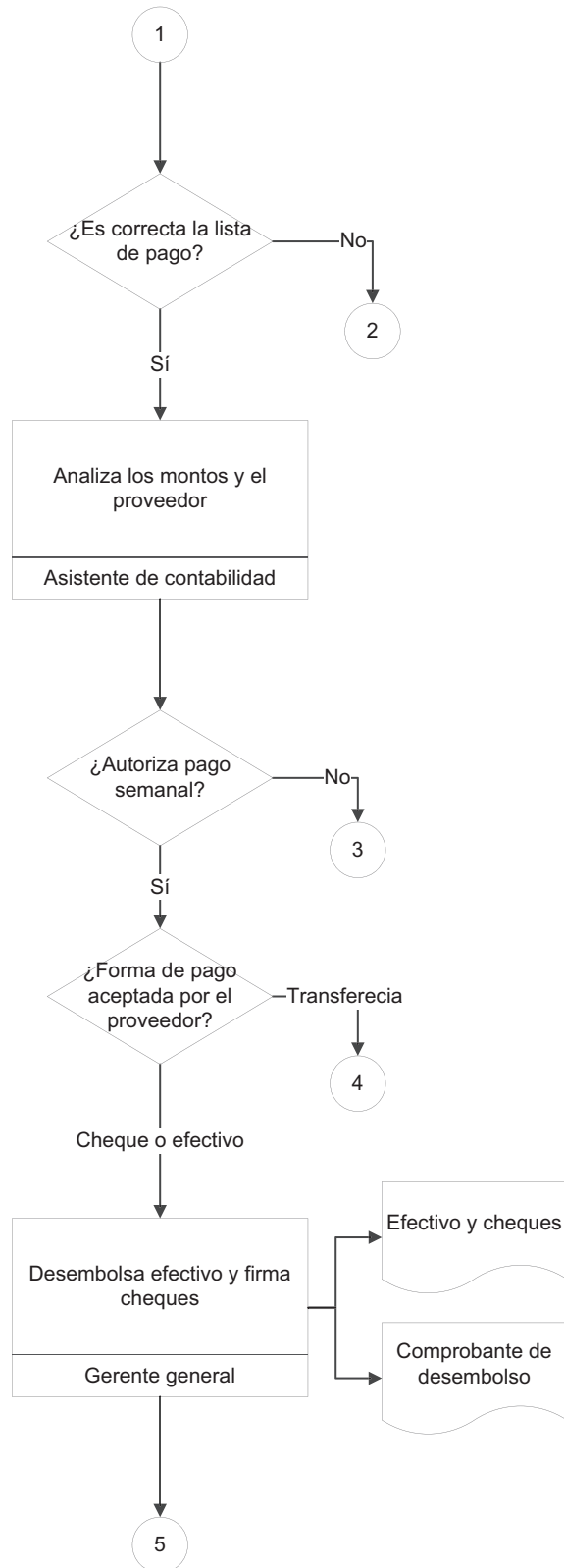
 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GFI-04	Proceso: PAGOS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 7

9. DIAGRAMA DE FLUJO




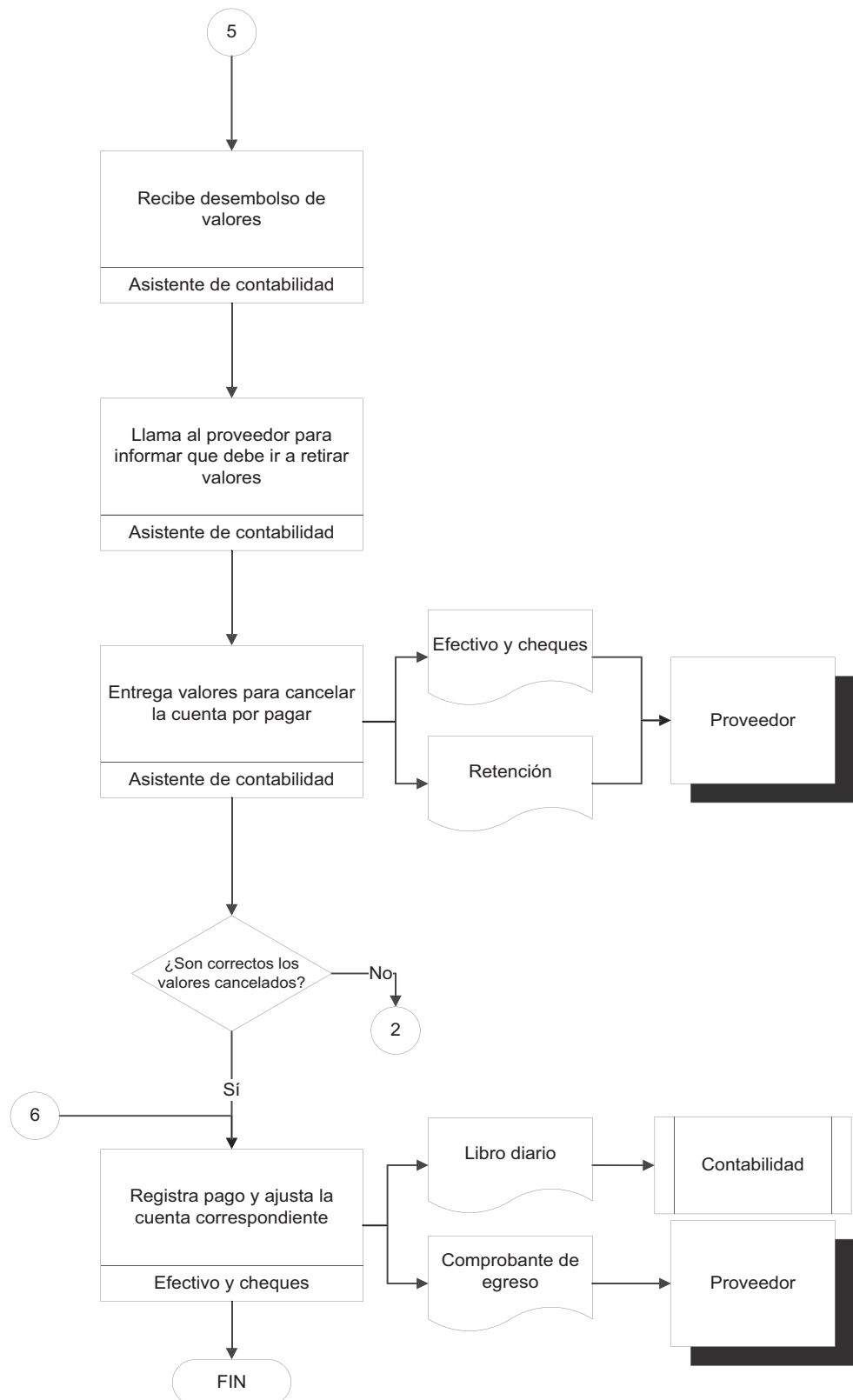
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GFI-04	Proceso: PAGOS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 7




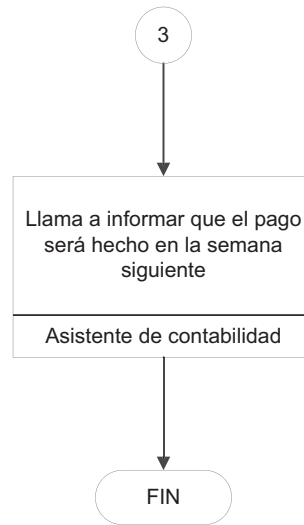
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GFI-04	Proceso: PAGOS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 7




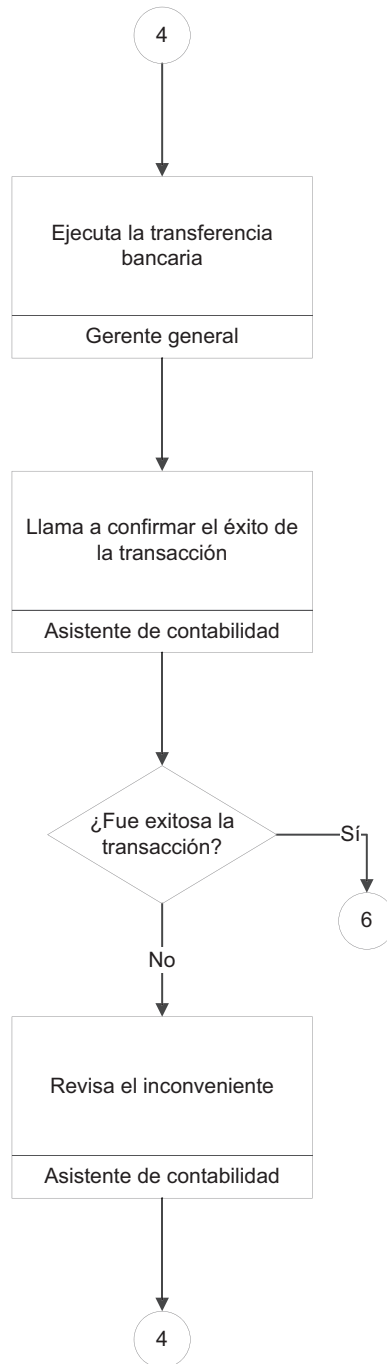
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GFI-04	Proceso: PAGOS	
Edición No. 01		Pág. 6 de 7




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GFI-04	Proceso: PAGOS	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: SGE-01	Proceso: PREPARACIÓN DE LENCERÍA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Proveer de elementos de lencería a los procesos clientes mediante la correcta preparación, despacho a tiempo y en la cantidad correcta para la cooperación en el desarrollo de los servicios principales de L'etiquette.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a la preparación de todos los insumos de lencería, y además a la preparación de uniformes de trabajo y de servicio.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Encargada de lencería.


4. DEFINICIONES

- **“Estar quemado”:** Expresión usada para comunicar que existe más carga de trabajo que la usual y que es necesario una espera para atender un pedido o es necesario que alguien ayude en esa área.
- **Control interno de salida de lencería:** Registro usado para el despacho y recepción de elementos de lencería, lleva el detalle de cantidad, color, forma, etc.
- **Instructivo:** Registro con los detalles del evento o alquiler del cual deriva el Control de salida de lencería, Orden de bodega y Hoja de cocina.
- **Lencería:** Es el conjunto de elementos textiles usados generalmente en el transcurso de una comida o evento.

5. POLITICAS

- Todo elemento de lencería será despachado mediante el Control de salida de lencería con las respectivas firmas de autorización.
- Toda novedad en los elementos recibidos después de un evento o alquiler debe ser anotada en el Control de salida correspondiente, con la firma de responsabilidad y a tiempo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: SGE-01	Proceso: PREPARACIÓN DE LENCERÍA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Eficiencia de despachos para eventos					
Descripción	Mide en términos de porcentaje qué porción de los despachos por realizados el encargado de bodega en el mes fueron hechos con exactitud.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Despachos bien realizados / Total de despachos	Mensual	Positivo / Directa	95%	100%	Coordinadora de banquetes y alquileres	Asistente de gerencia


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-SGE-01	Inventario de lencería
D02-SGE-01	Afiches de seguridad en el área
D03-SGE-01	Manual de lencería
D04-SGE-01	Catálogo de telas

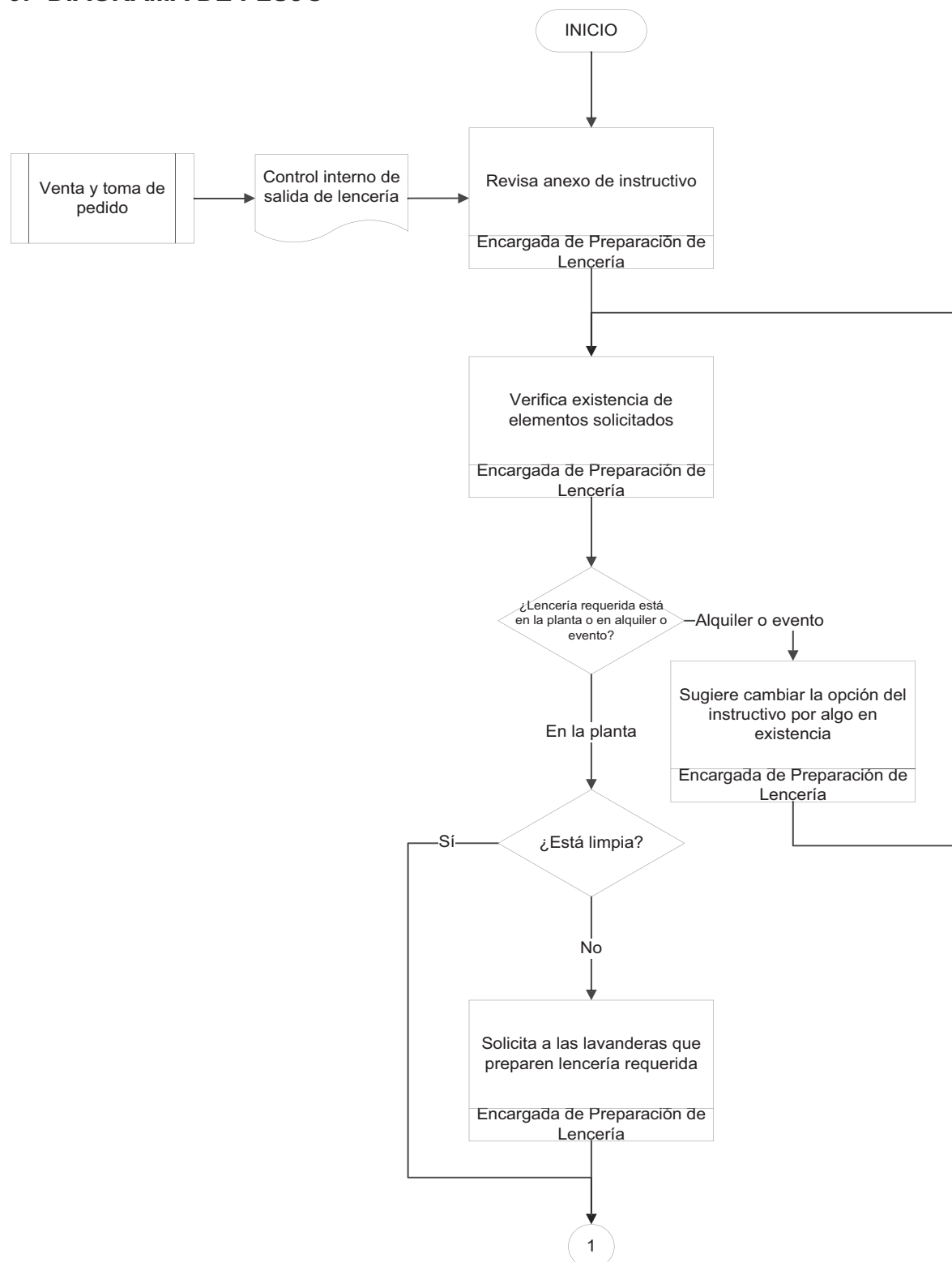
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-SGE-01	Control interno de salida de lencería	Impreso	1 año	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

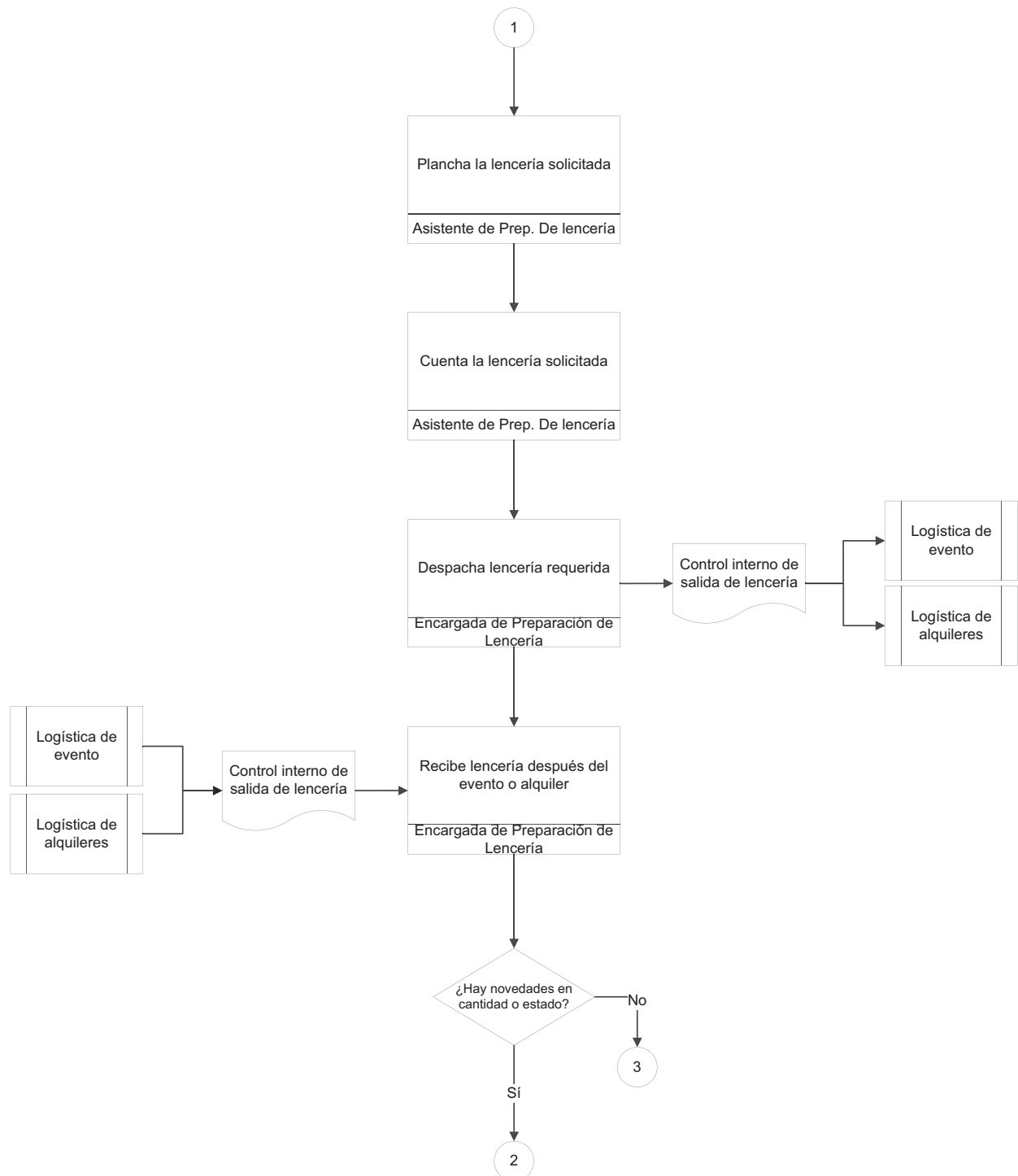
 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: SGE-01	Proceso: PREPARACIÓN DE LENCERÍA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO




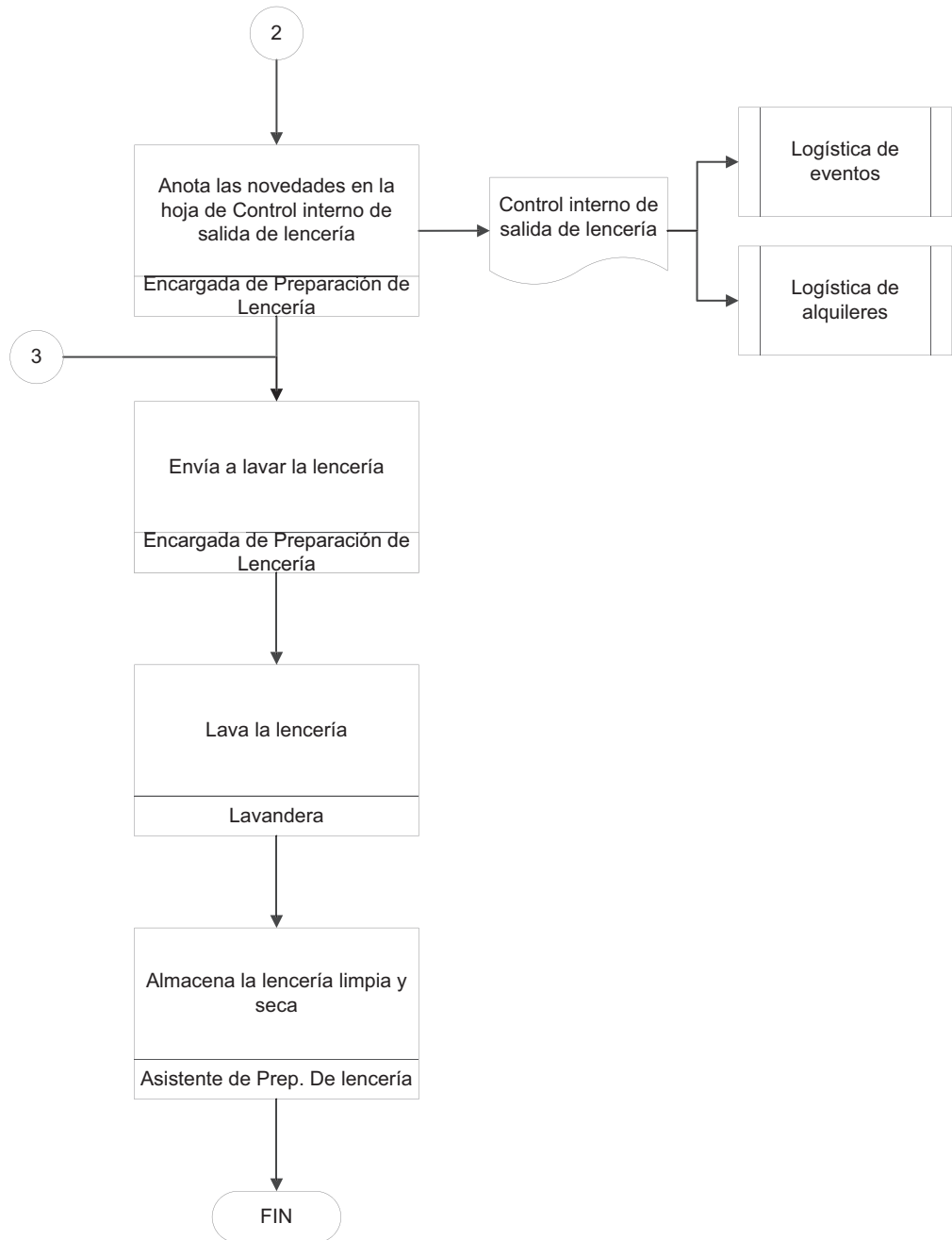
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SGE-01	Proceso: PREPARACIÓN DE LENCERÍA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SGE-01	Proceso: PREPARACIÓN DE LENCERÍA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: SGE-02	Proceso: GESTIÓN DE BODEGA DE ACTIVOS DE ALQUILER	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Proveer de inventario de alquiler a los procesos clientes mediante la correcta preparación, despacho a tiempo y en la cantidad correcta para la cooperación en el desarrollo de los servicios principales de L'etiquette.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los pedidos de insumos despachados tanto para alquiler como para evento.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Encargado de bodega


4. DEFINICIONES

- **“Estar quemado”:** Expresión usada para comunicar que existe más carga de trabajo que la usual y que es necesario una espera para atender un pedido o es necesario que alguien ayude en esa área.
- **Activo de alquiler:** Es el conjunto de activos de L'etiquette destinados a ser alquilados o usados en un evento.
- **Instructivo:** Registro con los detalles del evento o alquiler del cual deriva el Control de salida de lencería, Orden de bodega y Hoja de cocina.
- **Orden de bodega:** Registro usado para el despacho y recepción de elementos de bodega de activos, lleva el detalle de cantidad, color, forma, etc.

5. POLITICAS

- Todo elemento de bodega de activos será despachado mediante la Orden de bodega con las respectivas firmas de autorización.
- Toda novedad en los elementos recibidos después de un evento o alquiler debe ser anotada en la Orden de bodega correspondiente, con la firma de responsabilidad y a tiempo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: SGE-02	Proceso: GESTIÓN DE BODEGA DE ACTIVOS DE ALQUILER	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo de reposición de activos					
Descripción	Mide en volumen la cantidad de días que transcurren para la reposición de activos de alquiler.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha de adquisición - Fecha de última reposición	Cada 3 años mínimo	Positivo / Directa			Asistente de bodega	Encargado de bodega

Nombre	Eficiencia de despachos para eventos					
Descripción	Mide en términos de porcentaje qué porción de los despachos realizados por la encargada de preparación de lencería en el mes fueron hechos con exactitud.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Despachos bien realizados / Total de despachos	Mensual	Positivo / Directa	95%	100%	Coordinadora de banquetes y alquileres	Asistente de gerencia


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-SGE-02	Inventario de bodega
D02-SGE-02	Afiches de seguridad en el área
D03-SGE-02	Manual de bodega
D04-SGE-02	Álbum de montajes

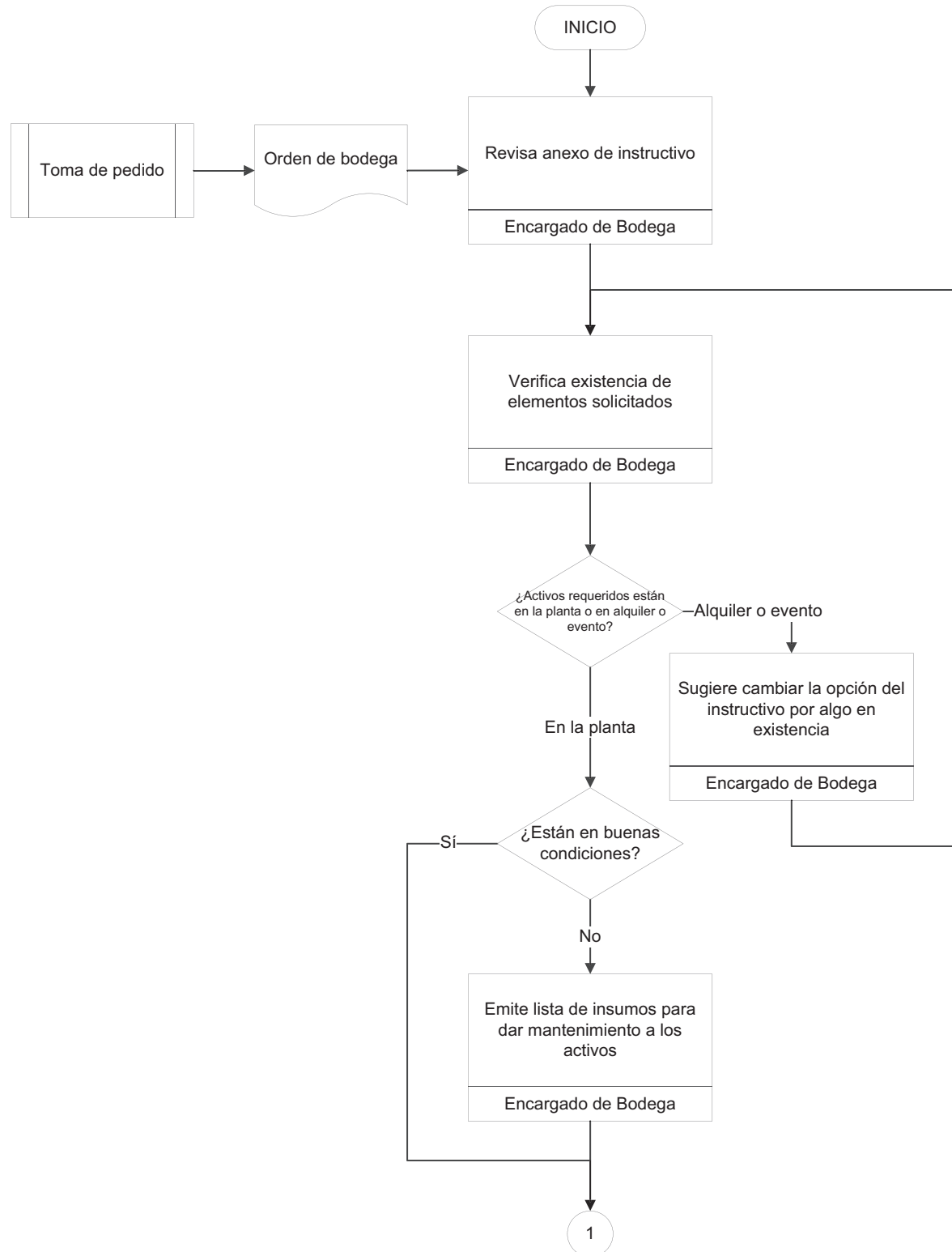
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-SGE-02	Orden de bodega	Impreso	1 años	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

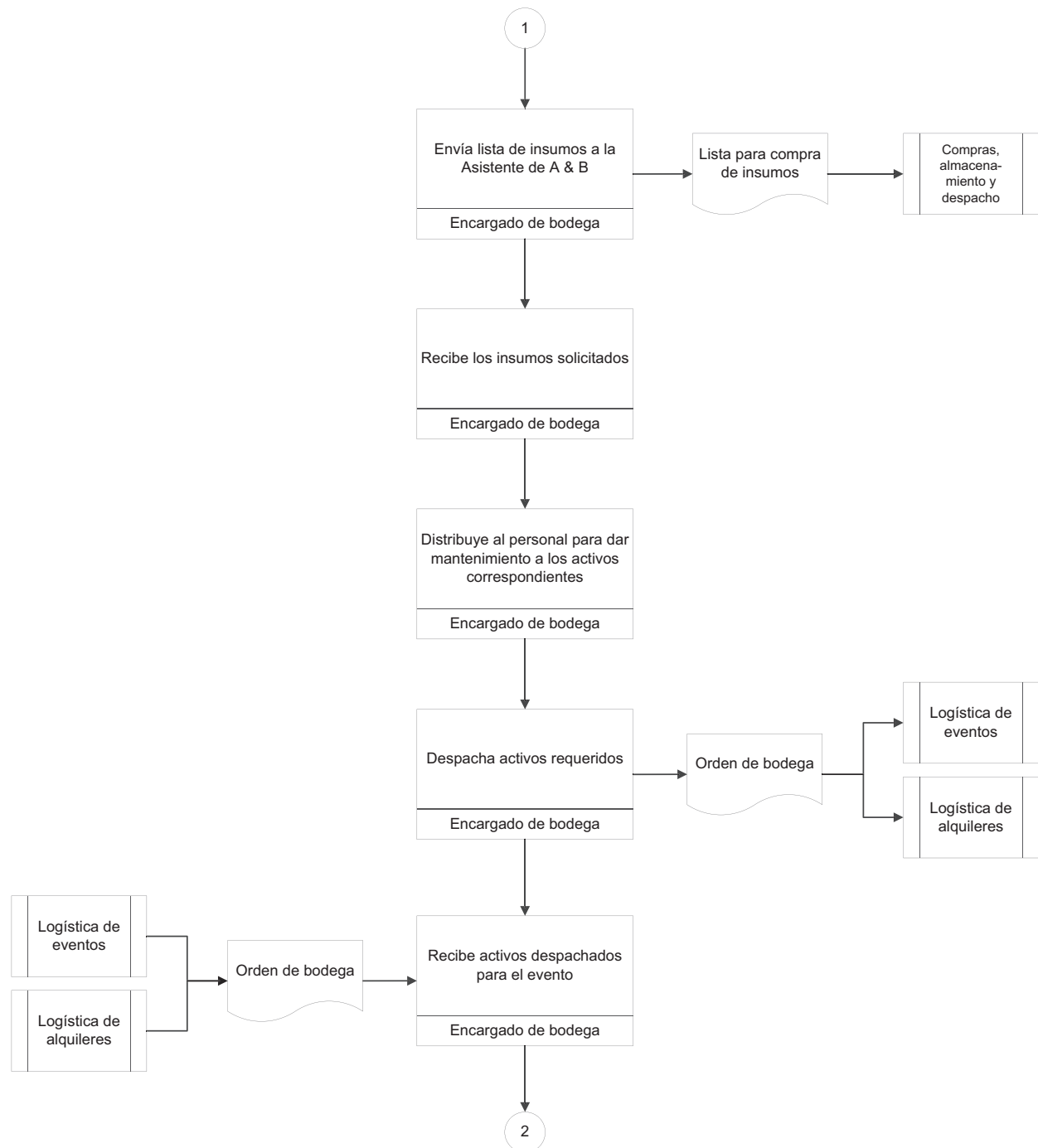
 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: SGE-02	Proceso: GESTIÓN DE BODEGA DE ACTIVOS DE ALQUILER	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO




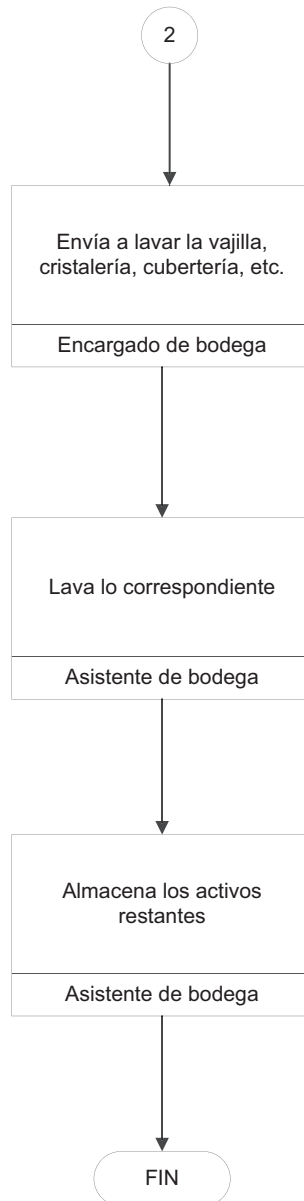
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SGE-02	Proceso: GESTIÓN DE BODEGA DE ACTIVOS DE ALQUILER	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SGE-02	Proceso: GESTIÓN DE BODEGA DE ACTIVOS DE ALQUILER	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: SGE-03	Proceso: MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Mantener en condiciones aptas, higiénicas y listas para su uso las instalaciones y equipos de L'etiquette, mediante el cumplimiento del cronograma de mantenimiento y el continuo control de los mismos, con el fin de evitar contratiempos, demoras y accidentes.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica al mantenimiento de todas las instalaciones de L'etiquette, en caso de ser necesaria la fumigación, se procederá a contratar a terceros para esta actividad.

Este procedimiento aplica al mantenimiento preventivo de todos los equipos y al mantenimiento correctivo que se espera de un profesional a cargo de dichos equipos. Cuando los daños sean mayores se procederá a llevar a los equipos al taller correspondiente.

Este procedimiento no aplica a los equipos de computación.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de gerencia


4. DEFINICIONES

- **Equipos:** Es el conjunto de activos fijos como utensilios, instrumentos aparatos que sirven para desarrollar una determinada función.
- **Instalaciones:** Son el conjunto de dependencias y áreas en las cuales se divide la planta de L'etiquette.

5. POLITICAS

- Mensualmente, el líder del proceso debe hacer un control del estado de las instalaciones y los equipos.
- El líder del proceso debe velar por el cumplimiento de las normas de seguridad para el uso de las instalaciones y equipos de L'etiquette.
- Las reparaciones deberán ser realizadas sólo en talleres aprobados por el gerente general.
- Cuando exista mal uso de las instalaciones o equipos, el empleado responsable debe notificar inmediatamente al líder del proceso.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: SGE-03	Proceso: MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de normas de seguridad					
Descripción	Mide en términos de porcentaje de cumplimiento de las normas de seguridad dentro de este proceso comparado con los estándares que debería cumplir					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Normas de seguridad cumplidas / total normas existentes de seguridad) * 100	Trimestral	Positivo / Directa	85%	100%	Coordinador de gestión de la calidad	Gerente General

7. DOCUMENTOS

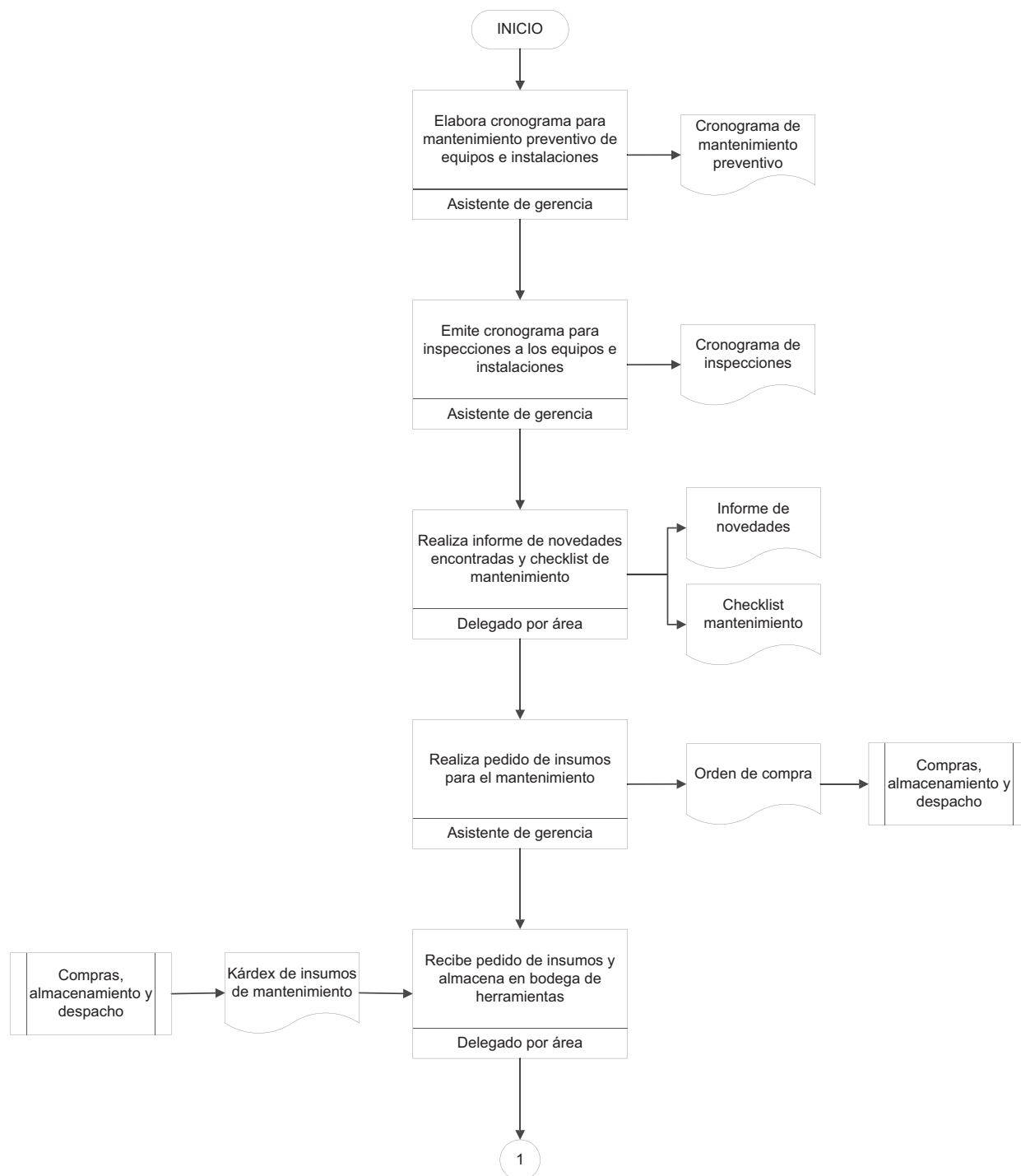
Código	Nombre
D1-SGE-03	Afiches con normas de seguridad en instalaciones y lugar visible en equipos
D2-SGE-03	Inventario de equipos
D3-SGE-03	Facturas de adquisición de equipos
D4-SGE-03	Rotulación de instalaciones
D5-SGE-03	Cronograma de mantenimiento
D6-SGE-03	Cronograma de inspecciones

8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R1-SGE-03	Checklist de mantenimiento	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R2-SGE-03	Informe de novedades	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R3-SGE-03	Kárdex de insumos	Impreso	1 año	Triturar y reciclar

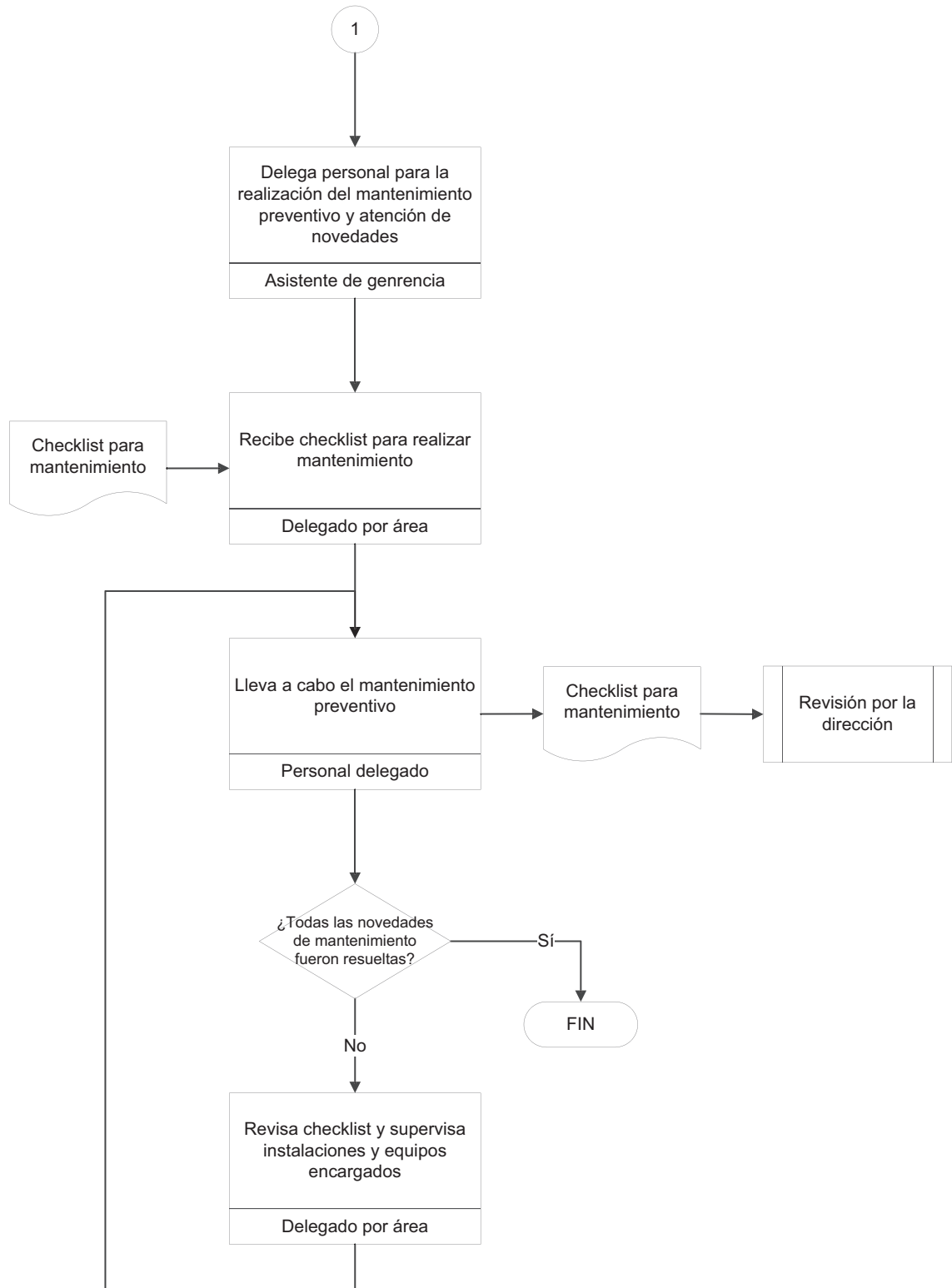
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SGE-03	Proceso: MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: SGE-04	Proceso: CONTROL, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Proporcionar a los procesos clientes vehículos en buenas condiciones de funcionamiento, mediante el mantenimiento preventivo y reparaciones de los mismos con el fin de contribuir a los procesos más importantes de Producción.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica al control, mantenimiento y reparación de los vehículos de la empresa L'etiquette en los aspectos básicos y esperados que un chofer profesional puede proporcionar. Cuando los daños sean mayores se procederá a llevar a los vehículos al taller correspondiente.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de gerencia


4. DEFINICIONES

- N/A

5. POLITICAS

- Es responsabilidad del líder del proceso llevar un control sobre los trámites legales con los que se debe cumplir frente a los vehículos y los choferes: matriculación, licencia vigente, póliza de seguro y pago, multas, revisión vehicular, pago de SOAT.
- El líder del proceso es el encargado de verificar el cumplimiento del cronograma de mantenimiento.
- El líder del proceso debe velar por el buen uso de los vehículos y tiene la responsabilidad de informar sobre irregularidades al gerente general para tomar acciones correspondientes.
- Cuando exista una multa o sanción, el chofer responsable debe notificar inmediatamente al líder del proceso.
- Las reparaciones deberán ser realizadas sólo en talleres aprobados por el gerente general.
- El líder del proceso debe velar por el cumplimiento de las normas de seguridad para el uso de los vehículos de L'etiquette.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: SGE-04	Proceso: CONTROL, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de normas de seguridad					
Descripción	Mide en términos de porcentaje de cumplimiento de las normas de seguridad dentro de este proceso comparado con los estándares que debería cumplir					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Normas de seguridad cumplidas / total normas existentes de seguridad) * 100	Trimestral	Positivo / Directa	85%	100%	Guardia	Gerente general


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D01-SGE-04	Afiches con normas de seguridad dentro del vehículo y el área de estacionamiento
D02-SGE-04	Contratos con aseguradoras
D03-SGE-04	Cronograma de mantenimiento preventivo
D04-SGE-04	Facturas de mantenimiento correctivo
D05-SGE-04	Ley de tránsito
D06-SGE-04	Constitución
D07-SGE-04	Regulación pico y placa
D08-SGE-04	Ley de transporte terrestre
D09-SGE-04	Título de propiedad de los vehículos
D10-SGE-04	Licencias de conducir
D11-SGE-04	Matrículas vehiculares
D11-SGE-04	Cronograma de inspecciones

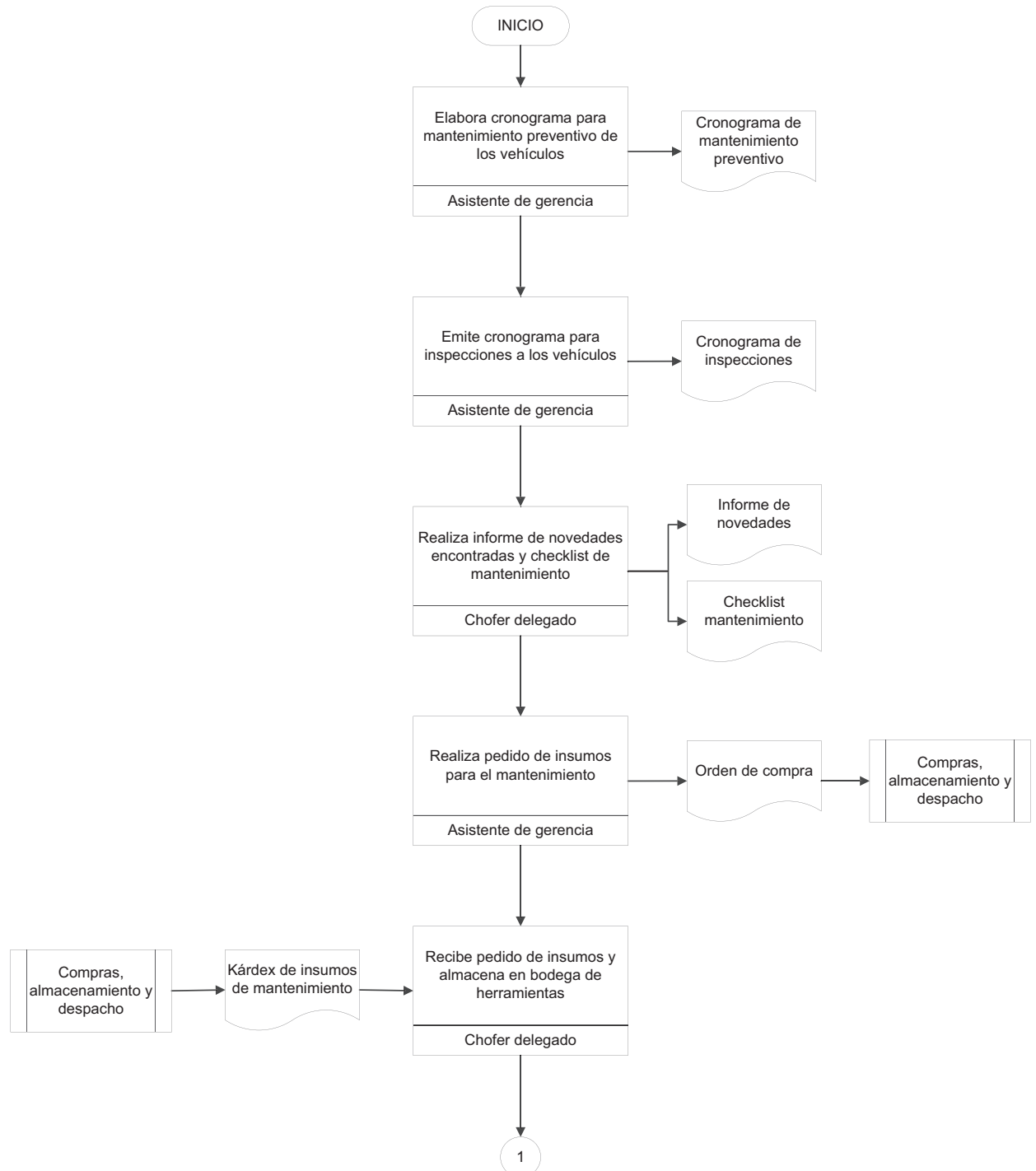
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R01-SGE-04	Registro de kilometraje	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R02-SGE-04	Checklist de mantenimiento	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R03-SGE-04	Informe de novedades	Impreso	1 año	Triturar y reciclar
R04-SGE-04	Kárdex de insumos	Impreso	1 año	Triturar y reciclar


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

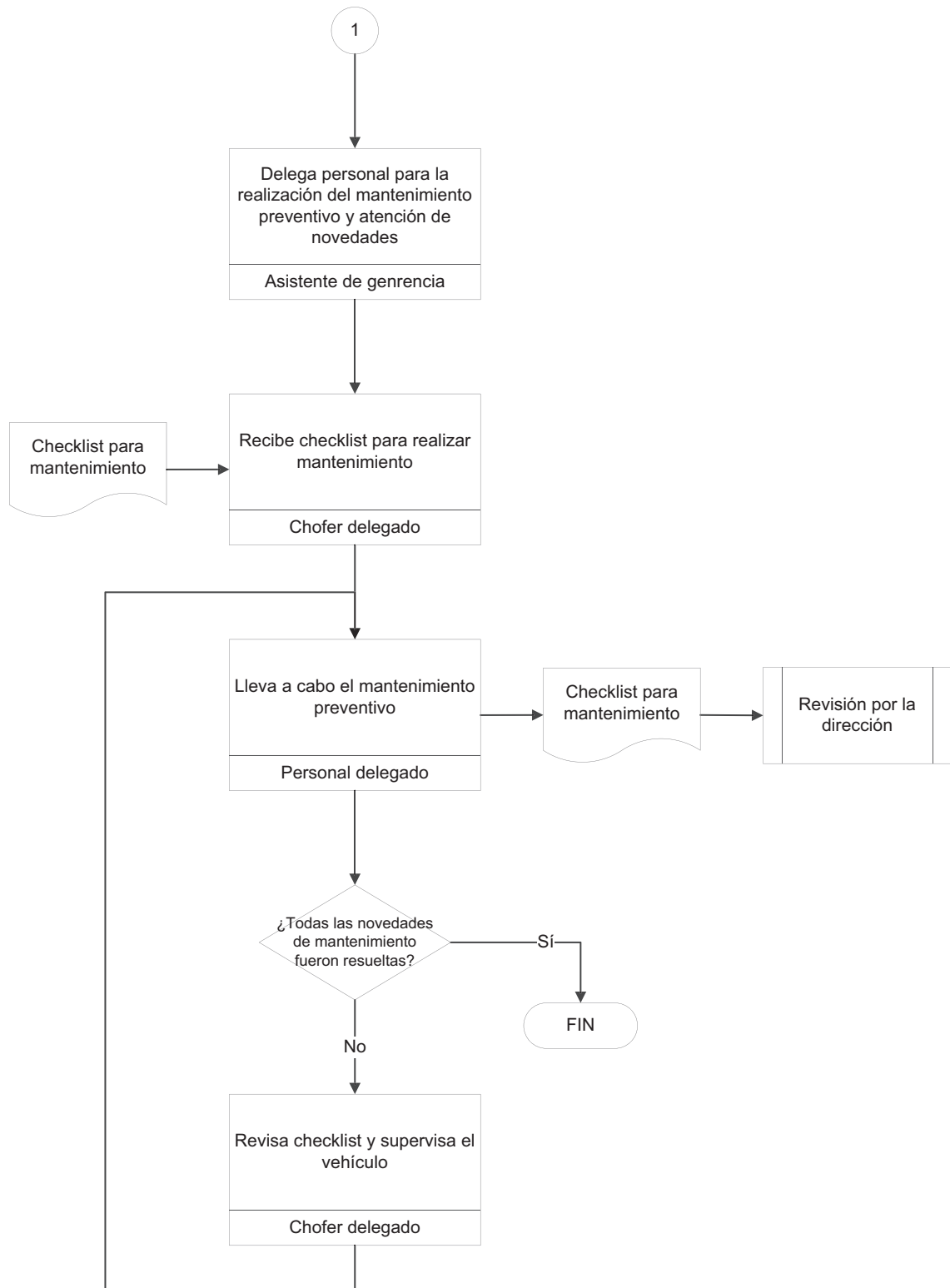
 L'ETIQUETTE		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: SGE-04	Proceso: CONTROL, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 L'ETIQUETTE	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: SGE-04	Proceso: CONTROL, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

ANEXO 4

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: Gestión de cocina (caso supuesto)

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Recibe Hoja de cocina	Chef	2 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,02%	0,03	\$ 923,75	\$ 0,16	VAN
2	A2	Analiza la cantidad de insumos a requerir (carne, lácteos, vegetales, frutas, secos)	Chef	12 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,10%	0,20	\$ 923,75	\$ 0,95	VAN
3	A3	Verificación de cantidades disponibles	Asistente de cocina	12 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,10%	0,20	\$ 642,50	\$ 0,66	VAN
4	A4	Verificación de existencias en bodega de alimentos y bebidas	Asistente de cocina	12 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,10%	0,20	\$ 642,50	\$ 0,66	NAV
5	A5	Emite lista de compras	Asistente de cocina	10 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,09%	0,17	\$ 642,50	\$ 0,55	VAC
6	A6	Realiza compras de acuerdo a la lista	Gerente general	35 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,30%	0,58	\$ 642,50	\$ 1,92	VAN
7	A7	Recibe las compras	Chef	15 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,13%	0,25	\$ 923,75	\$ 1,18	VAN
8	A8	Elabora el menú para el evento	Chef	150 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	1,28%	2,50	\$ 923,75	\$ 11,84	VAC
9	A9	Elabora el menú para el evento	Ayudantes de cocina (2)	150 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	1,28%	2,50	\$ 1.045,00	\$ 13,40	VAC
10	A10	Elabora el menú para el evento	Asistente de cocina	40 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,34%	0,67	\$ 642,50	\$ 2,20	VAC
11	A11	Despacha el menú para el evento	Asistente de cocina	40 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,34%	0,67	\$ 642,50	\$ 2,20	VAN
12	A12	Verifica conformidad del despacho	Chef	20 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,17%	0,33	\$ 923,75	\$ 1,58	VAN
13	A13	Sumilla y revisa check list para recibir el despacho de cocina	Capitán de evento	5 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,04%	0,08	\$ 698,75	\$ 0,30	VAN
14	A14	Solicita al coordinador de logística los alimentos y/o bebidas requeridos	Chef	40 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,34%	0,67	\$ 923,75	\$ 3,16	VAC
15	A15	Despacha pedido para preparación de menú	Asistente de A & B	25 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,21%	0,42	\$ 507,50	\$ 1,08	VAN
				Total horas	9,47	Horas							
				Tasa/hora del proceso	\$ 4,42								
											Costo nómina por proceso	\$ 41,83	

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

Recursos

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R2	Agua Potable (fijo)	Personas	30	4	\$ 50,00	\$ 6,67
R3	Agua Potable (variable)	Cientes	2000	100	\$ 250,00	\$ 12,50
R4	Arriendo	Horas al mes	195	12	\$ 1.500,00	\$ 92,31
R5	Combustible (gas)	Cientes	2000	100	\$ 300,00	\$ 15,00
R8	Depreciación equipos de cocina	Horas al mes	195	12	\$ 441,59	\$ 27,17
R12	Energía Eléctrica (fijo)	Personas	30	4	\$ 150,00	\$ 20,00
R13	Energía Eléctrica (variable)	Cientes	2000	100	\$ 300,00	\$ 15,00
R14	Seguridad	Horas al mes	195	12	\$ 48,00	\$ 2,95
R16	Suministros de Oficina	Eventos y alquileres al mes	48	1	\$ 50,00	\$ 1,04
						\$ 192,64
Tasa/hora del proceso						\$ 20,35

Detalle de sueldos				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Chef	\$ 750,00	\$ 65,00	108,75	\$ 923,75
Gerente general	\$ 500,00	\$ 65,00	77,50	\$ 642,50
Ayudantes de cocina (2)	\$ 800,00	\$ 130,00	115,00	\$ 1.045,00
Asistente de cocina	\$ 500,00	\$ 65,00	77,50	\$ 642,50
Capitán de evento	\$ 550,00	\$ 65,00	83,75	\$ 698,75
Asistente de A & B	\$ 380,00	\$ 65,00	62,50	\$ 507,50

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

ASIGNACIÓN DE RECURSOS Gestión de cocina

ASIGNACIÓN PORCENTUAL

Código	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	TOTAL
R2	Agua Potable (fijo)	Personas	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	100,00%
R3	Agua Potable (variable)	Clientes								33,33%	33,33%	33,33%						100,00%
R4	Arriendo	Horas al mes	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	100,00%
R5	Combustible (gas)	Clientes								33,33%	33,33%	33,33%						100,00%
R8	Depreciación equipos de cocina	Horas al mes	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	100,00%
R12	Energía Eléctrica (fijo)	Personas	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	100,00%
R13	Energía Eléctrica (variable)	Clientes	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	13,33%	13,33%	13,33%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	100,00%
R14	Seguridad	Horas al mes	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	100,00%
R16	Suministros de Oficina	Eventos y alquileres al mes					50,00%									50,00%		100,00%

ASIGNACIÓN DE COSTOS

Código	Recursos	Costo Proceso	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	TOTAL
R2	Agua Potable (fijo)	\$ 6,67	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 0,44	\$ 6,67
R3	Agua Potable (variable)	\$ 12,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,17	\$ 4,17	\$ 4,17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,50
R4	Arriendo	\$ 92,31	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 92,31
R5	Combustible (gas)	\$ 15,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,00
R8	Depreciación equipos de cocina	\$ 27,17	\$ 1,81	\$ 1,81	\$ 1,81	\$ 1,81	\$ 1,81	\$ 1,81	\$ 1,81	\$ 1,81	\$ 1,81	\$ 1,81	\$ 1,81	\$ 1,81	\$ 1,81	\$ 1,81	\$ 1,81	\$ 27,17
R12	Energía Eléctrica (fijo)	\$ 20,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 2,67	\$ 2,67	\$ 2,67	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 20,00
R13	Energía Eléctrica (variable)	\$ 15,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 15,00
R14	Seguridad	\$ 2,95	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 2,95
R16	Suministros de Oficina	\$ 1,04	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,52	\$ -	\$ 1,04
	TOTAL	\$ 192,64	\$ 10,61	\$ 10,61	\$ 10,61	\$ 10,61	\$ 11,13	\$ 10,61	\$ 10,61	\$ 21,44	\$ 21,44	\$ 21,44	\$ 10,61	\$ 10,61	\$ 10,61	\$ 11,13	\$ 10,61	\$ 192,64

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

Resumen costeo ABC gestión de cocina

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Recibe Hoja de cocina	\$ 0,16	\$ 10,61	\$ 10,76
A2	Analiza la cantidad de insumos a requerir (carne, lácteos, vegetales, frutas, secos)	\$ 0,95	\$ 10,61	\$ 11,55
A3	Verificación de cantidades disponibles	\$ 0,66	\$ 10,61	\$ 11,27
A4	Verificación de existencias en bodega de alimentos y bebidas	\$ 0,66	\$ 10,61	\$ 11,27
A5	Emite lista de compras	\$ 0,55	\$ 11,13	\$ 11,68
A6	Realiza compras de acuerdo a la lista	\$ 1,92	\$ 10,61	\$ 12,53
A7	Recibe las compras	\$ 1,18	\$ 10,61	\$ 11,79
A8	Elabora el menú para el evento	\$ 11,84	\$ 21,44	\$ 33,28
A9	Elabora el menú para el evento	\$ 13,40	\$ 21,44	\$ 34,84
A10	Elabora el menú para el evento	\$ 2,20	\$ 21,44	\$ 23,64
A11	Despacha el menú para el evento	\$ 2,20	\$ 10,61	\$ 12,80
A12	Verifica conformidad del despacho	\$ 1,58	\$ 10,61	\$ 12,19
A13	Sumilla y revisa check list para recibir el despacho de cocina	\$ 0,30	\$ 10,61	\$ 10,91
A14	Solicita al coordinador de logística los alimentos y/o bebidas requeridos	\$ 3,16	\$ 11,13	\$ 14,29
A15	Despacha pedido para preparación de menú	\$ 1,08	\$ 10,61	\$ 11,69
COSTO PROCESO				\$ 234,48

Total horas por proceso	9,47 horas
Tasa nómina/hora del proceso	\$ 4,42
Tasa recursos/hora del proceso	\$ 20,35
Tasa total	\$ 24,77

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: Ventas y toma de pedido (caso supuesto)

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Elabora la planificación de ventas mensual	Asesora de ventas	1 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,01%	0,02	\$ 755,00	\$ 0,06	VAC
2	A2	Atiende llamadas de los clientes	Coordinadora de Banquetes y alquileres	3 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,05	\$ 530,00	\$ 0,14	VAC
3	A3	Realiza llamadas	Asesora de ventas	3 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,05	\$ 755,00	\$ 0,19	VAC
4	A4	Realiza entrevistas a los clientes en oficinas	Coordinadora de Banquetes y alquileres	15 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,13%	0,25	\$ 530,00	\$ 0,68	VAC
5	A5	Elabora cotización	Asesora de ventas	8 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,07%	0,13	\$ 755,00	\$ 0,52	VAC
6	A6	Envía cotización al cliente	Coordinadora de Banquetes y alquileres	2 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,02%	0,03	\$ 530,00	\$ 0,09	VAC
7	A7	Realiza llamada de verificación de recepción de cotización	Coordinadora de Banquetes y alquileres	2 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,02%	0,03	\$ 530,00	\$ 0,09	VAC
8	A8	Verificación de recepción	Coordinadora de Banquetes y alquileres	1 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,01%	0,02	\$ 530,00	\$ 0,05	VAC
9	A9	Reenvía la cotización al cliente	Coordinadora de Banquetes y alquileres	1 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,01%	0,02	\$ 530,00	\$ 0,05	VAC
10	A10	Recibe mail de confirmación	Coordinadora de Banquetes y alquileres	1 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,01%	0,02	\$ 530,00	\$ 0,05	VAC
11	A11	Negocia elementos con el cliente a través de llamada o email	Asesora de ventas	15 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,13%	0,25	\$ 755,00	\$ 0,97	VAC
12	A12	Verificación de conformidad	Asesora de ventas	6 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,05%	0,10	\$ 755,00	\$ 0,39	VAC
13	A13	Da opciones al cliente en base a las existencias, al presupuesto y a las necesidades del cliente	Coordinadora de Banquetes y alquileres	4 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,07	\$ 530,00	\$ 0,18	VAC
14	A14	Elabora proforma	Coordinadora de Banquetes y alquileres	6 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,05%	0,10	\$ 530,00	\$ 0,27	VAC
15	A15	Firma contrato con el cliente	Coordinadora de Banquetes y alquileres	4 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,07	\$ 530,00	\$ 0,18	VAC
16	A16	Verificación de tipo de servicio	Coordinadora de Banquetes y alquileres	1 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,01%	0,02	\$ 530,00	\$ 0,05	VAC
17	A17	Verificación de pedido de degustación	Coordinadora de Banquetes y alquileres	2 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,02%	0,03	\$ 530,00	\$ 0,09	VAC
18	A18	Acuerda fecha y hora de la degustación con el cliente	Asesora de ventas	1 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,01%	0,02	\$ 755,00	\$ 0,06	VAC
19	A19	Realiza pedido de degustación	Coordinadora de Banquetes y alquileres	3 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,05	\$ 530,00	\$ 0,14	VAC
20	A20	Envía pedido de degustación	Coordinadora de Banquetes y alquileres	1 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,01%	0,02	\$ 530,00	\$ 0,05	VAC
21	A21	Elabora instructivo para evento	Coordinadora de Banquetes y alquileres	4 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,07	\$ 530,00	\$ 0,18	VAC
22	A22	Elabora anexos para las áreas de Producción en base al pedido	Coordinadora de Banquetes y alquileres	4 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,07	\$ 530,00	\$ 0,18	VAC
23	A23	Distribuye anexos a las áreas de Producción	Coordinadora de Banquetes y alquileres	3 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,05	\$ 530,00	\$ 0,14	VAC

Total horas del proceso 1,52 Horas
Tasa/hora del proceso \$ 3,15

Costo nómina por proceso \$ 4,78

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etquette

Recursos Toma de pedido y ventas

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R2	Agua Potable (fijo)	Personas	30	3	\$ 50,00	\$ 5,00
R4	Arriendo	Horas al mes	195	8	\$ 1.500,00	\$ 61,54
R9	Depreciación equipos de computación	Horas al mes	195	8	\$ 253,51	\$ 10,40
R10	Depreciación Muebles y Enseres	Horas al mes	195	8	\$ 42,53	\$ 1,74
R12	Energía Eléctrica (fijo)	Personas	30	3	\$ 150,00	\$ 15,00
R14	Seguridad	Horas al mes	195	8	\$ 48,00	\$ 1,97
R16	Suministros de Oficina	Eventos y alquileres en el mes	48	1	\$ 50,00	\$ 1,04
R17	Telefonía celular y fija, e internet	Eventos y alquileres en el mes	48	0,5	\$ 800,00	\$ 8,33
						\$ 105,03
						Tasa/hora del proc \$ 69,25

Detalle de R1				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Asesora de ventas	\$ 600,00	\$ 65,00	\$ 90,00	\$ 755,00
Coordinadora de Banquetes y alquileres	\$ 400,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 530,00

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: Ventas y toma de pedido (caso supuesto)

ASIGNACIÓN PORCENTUAL

Código	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	TOTAL
R2	Agua Potable (fijo)	Eventos y alquileres en el mes	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	100,00%
R4	Arriendo	Personas	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	100,00%
R9	Depreciación equipos de computación	Horas al mes																					33,33%	33,33%	33,33%	100,00%
R10	Depreciación Muebles y Enseres	Horas al mes	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	100,00%
R12	Energía Eléctrica (fijo)	Horas al mes	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	100,00%
R14	Seguridad	Personas	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	100,00%
R16	Suministros de Oficina	Horas al mes	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	100,00%
R17	Telefonía celular y fija, e internet	Eventos y alquileres en el mes	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	100,00%

ASIGNACIÓN DE COSTOS

Código	Recursos	Costo Proceso	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	TOTAL
R2	Agua Potable (fijo)	\$ 5,00	\$ 2,68	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	\$ 2,68	\$ 2,68	\$ 2,68	\$ 2,68	\$ 2,68	\$ 2,68	\$ 2,68	\$ 2,68	\$ 2,68	\$ 2,68	\$ 2,68	\$ 2,68	\$ 2,68	\$ 2,68	\$ 61,54
R4	Arriendo	\$ 61,54	\$ 0,45	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 10,40
R9	Depreciación equipos de computación	\$ 10,40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 1,74
R10	Depreciación Muebles y Enseres	\$ 1,74	\$ 0,65	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 15,00
R12	Energía Eléctrica (fijo)	\$ 15,00	\$ 0,09	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 1,97
R14	Seguridad	\$ 1,97	\$ 0,05	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 1,04
R16	Suministros de Oficina	\$ 1,04	\$ 0,22	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 5,00
R17	Telefonía celular y fija, e internet	\$ 8,33	\$ 0,36	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 8,33
	TOTAL	\$ 105,03	\$ 4,49	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 5,07	\$ 5,07	\$ 5,07	\$ 105,03

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

Resumen costeo ABC: Ventas y toma de pedido (caso supuesto)

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Elabora la planificación de ventas mensual	\$ 0,06	\$ 4,49	\$ 4,56
A2	Atiende llamadas de los clientes	\$ 0,14	\$ 4,49	\$ 4,63
A3	Realiza llamadas	\$ 0,19	\$ 4,49	\$ 4,68
A4	Realiza entrevistas a los clientes en oficinas	\$ 0,68	\$ 4,49	\$ 5,17
A5	Elabora cotización	\$ 0,52	\$ 4,49	\$ 5,01
A6	Envía cotización al cliente	\$ 0,09	\$ 4,49	\$ 4,58
A7	Realiza llamada de verificación de recepción de cotización	\$ 0,09	\$ 4,49	\$ 4,58
A8	Verificación de recepción	\$ 0,05	\$ 4,49	\$ 4,54
A9	Reenvía la cotización al cliente	\$ 0,05	\$ 4,49	\$ 4,54
A10	Recibe mail de confirmación	\$ 0,05	\$ 4,49	\$ 4,54
A11	Negocia elementos con el cliente a través de llamada o entrevista	\$ 0,97	\$ 4,49	\$ 5,46
A12	Verificación de conformidad	\$ 0,39	\$ 4,49	\$ 4,88
A13	Da opciones al cliente en base a las existencias, al presupuesto del cliente y otros	\$ 0,18	\$ 4,49	\$ 4,67
A14	Elabora proforma	\$ 0,27	\$ 4,49	\$ 4,76
A15	Firma contrato con el cliente	\$ 0,18	\$ 4,49	\$ 4,67
A16	Verificación de tipo de servicio	\$ 0,05	\$ 4,49	\$ 4,54
A17	Verificación de pedido de degustación	\$ 0,09	\$ 4,49	\$ 4,58
A18	Acuerda fecha y hora de la degustación con el cliente	\$ 0,06	\$ 4,49	\$ 4,56
A19	Realiza pedido de degustación	\$ 0,14	\$ 4,49	\$ 4,63
A20	Envía pedido de degustación	\$ 0,05	\$ 4,49	\$ 4,54
A21	Elabora instructivo para evento	\$ 0,18	\$ 5,07	\$ 5,25
A22	Elabora anexos para las áreas de Producción en base al instructivo	\$ 0,18	\$ 5,07	\$ 5,25
A23	Distribuye anexos a las áreas de Producción	\$ 0,14	\$ 5,07	\$ 5,21
COSTO PROCESO				\$ 109,80

Total horas por proceso	1,52
Tasa nómina/hora del proceso	\$ 3,15
Tasa recursos/hora del proceso	\$ 69,25
Tasa total	\$ 72,40

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO: Logística de eventos (caso supuesto)

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
1	A1	Revisa y analiza instructivo	Coordinadora de Banquetes y Alquileres	4 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,07	\$ 530,00	\$ 0,18	VAN
2	A2	Elabora lista de personal de planta para el evento con	Coordinador de logística de eventos	8 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,07%	0,13	\$ 530,00	\$ 0,36	VAC
3	A3	Elabora Hoja de Ruta para choferes	Coordinador de logística de eventos	8 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,07%	0,13	\$ 530,00	\$ 0,36	VAN
4	A4	Organiza y distribuye al personal conforme a la lista de	Coordinador de logística de eventos	8 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,07%	0,13	\$ 530,00	\$ 0,36	VAN
5	A5	Realiza revisión y registro de condiciones del vehículo	Guardia	6 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,05%	0,10	\$ 473,75	\$ 0,24	VAN
6	A6	Prepara despacho de activos	Encargado de bodega	15 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,13%	0,25	\$ 507,50	\$ 0,65	VAC
7	A7	Prepara despacho de activos	Asistente de bodega	15 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,13%	0,25	\$ 473,75	\$ 0,61	VAC
8	A8	Realiza revisión previa al despacho de activos de bode	Coordinador de logística de eventos	5 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,04%	0,08	\$ 530,00	\$ 0,23	NAV
9	A9	Verificación de despacho de activos	Coordinador de logística de eventos	6 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,05%	0,10	\$ 530,00	\$ 0,27	NAV
10	A10	Completa el pedido	Encargado de bodega	6 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,05%	0,10	\$ 507,50	\$ 0,26	NAV
11	A11	Coloca pedido en el camión		20 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,17%	0,33	\$ 6.298,75	\$ 10,77	VAC
12	A12	Prepara despacho de elementos de lencería	Encargada de preparación de lencería	25 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,21%	0,42	\$ 507,50	\$ 1,08	VAC
13	A13	Prepara despacho de elementos de lencería	Asistente de preparación de lencería	25 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,21%	0,42	\$ 507,50	\$ 1,08	VAC
14	A14	Realiza revisión previa al despacho de elementos de	Coordinador de logística de eventos	6 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,05%	0,10	\$ 530,00	\$ 0,27	NAV
15	A15	Verificación de despacho de lencería	Coordinador de logística de eventos	6 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,05%	0,10	\$ 530,00	\$ 0,27	VAC
16	A16	Completa el pedido	Encargada de preparación de lencería	4 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,07	\$ 507,50	\$ 0,17	NAV
17	A17	Coloca pedido en el camión		20 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,17%	0,33	\$ 6.298,75	\$ 10,77	VAC
18	A18	Prepara despacho de alimentos y utensilios de cocina	Chef	15 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,13%	0,25	\$ 923,75	\$ 1,18	VAC
19	A19	Coloca pedido en el camión		15 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,13%	0,25	\$ 6.298,75	\$ 8,08	VAC
20	A20	Realiza pedido de extras: arreglos florales, pasteles,	Coordinador de logística de eventos	1 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,01%	0,02	\$ 530,00	\$ 0,05	VAC
21	A21	Recibe pedido	Coordinador de logística de eventos	10 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,09%	0,17	\$ 530,00	\$ 0,45	VAN
22	A22	Entrega al capitán encargado del evento	Coordinador de logística de eventos	10 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,09%	0,17	\$ 530,00	\$ 0,45	VAC
23	A23	Despacha comida para alimentación del personal encargado del evento	Ayudantes de cocina (2)	8 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,07%	0,13	\$ 1.045,00	\$ 0,71	VAC
24	A24	Transporta lo despachado para el evento y al personal encargado del evento	Chofer/Capitán	60 minutos	cada 1	Meses	3 veces	0,00008547	1,54%	3,00	\$ 698,75	\$ 10,75	VAC
25	A25	Realiza el montaje para el evento		160 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	1,37%	2,67	\$ 6.298,75	\$ 86,14	VAC
26	A26	Prepara platos	Chef	20 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,17%	0,33	\$ 923,75	\$ 1,58	VAC
27	A27	Prepara y decora platos	Ayudantes de cocina (2)	20 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,17%	0,33	\$ 1.045,00	\$ 1,79	VAC
28	A28	Prepara y decora platos	Asistente de cocina	20 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,17%	0,33	\$ 842,50	\$ 1,10	VAC
29	A29	Atiende a los comensales		80 minutos	cada 1	Meses	5 veces	0,00008547	3,42%	6,67	\$ 6.298,75	\$ 215,34	VAC
30	A30	Supervisa la ejecución del evento y el personal	Chofer/Capitán	100 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,85%	1,67	\$ 698,75	\$ 5,97	VAC
31	A31	Realiza el desmontaje del evento		160 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	1,37%	2,67	\$ 6.298,75	\$ 86,14	VAN
32	A32	Transporta de regreso lo despachado para el evento y al personal encargado del evento	Chofer/Capitán	60 minutos	cada 1	Meses	3 veces	0,00008547	1,54%	3,00	\$ 698,75	\$ 10,75	VAN
33	A33	Anota el kilometraje del vehículo	Guardia	5 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,04%	0,08	\$ 473,75	\$ 0,20	VAN
34	A34	Recibe activos despachados para el evento	Encargado de Bodega	20 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,17%	0,33	\$ 507,50	\$ 0,87	VAN
35	A35	Verifica cantidad y estado de los activos recibidos mientras los entrega el capitán del evento/salonero encargado	Encargado de bodega	30 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,26%	0,50	\$ 507,50	\$ 1,30	VAC
36	A36	Anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente o personal	Encargado de bodega	4 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,07	\$ 507,50	\$ 0,17	VAC
37	A37	Anota novedades de cantidad y estado de lo entregado, y responsable del daño o falta: cliente o personal	Chofer/Capitán	4 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,07	\$ 698,75	\$ 0,24	VAC
38	A38	Recibe elementos despachados para el evento	Encargada de preparación de lencería	30 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,26%	0,50	\$ 507,50	\$ 1,30	VAN
39	A39	Verifica cantidad y estado de los elementos recibidos mientras entrega el capitán/salonero encargado	Encargada de preparación de lencería	30 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,26%	0,50	\$ 507,50	\$ 1,30	VAC
40	A40	Anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente o personal	Encargada de preparación de lencería	4 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,07	\$ 507,50	\$ 0,17	VAC

No	Cod	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	Horas	CU mensual	CT mensual	Tipo
41	A41	Anota novedades de cantidad y estado de lo entregado, y responsable del daño o falta: cliente o personal	Chofer/Capitán	4 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,07	\$ 698,75	\$ 0,24	VAC
42	A42	Recibe elementos despachados para el evento	Asistente de cocina	15 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,13%	0,25	\$ 642,50	\$ 0,82	VAN
43	A43	Verifica cantidad y estado de los elementos recibidos mientras entrega el capitán/salonero encargado	Asistente de cocina	10 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,09%	0,17	\$ 642,50	\$ 0,55	VAC
44	A44	Anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente o personal	Asistente de cocina	4 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,07	\$ 642,50	\$ 0,22	VAC
45	A45	Anota novedades de cantidad y estado de lo entregado, y responsable del daño o falta: cliente o personal	Chofer/Capitán	4 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,07	\$ 698,75	\$ 0,24	VAC
46	A46	Entrega hoja de responsabilidad a Coordinadora de Banquetes y Alquileres	Chofer/Capitán	3 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,03%	0,05	\$ 698,75	\$ 0,18	VAC
47	A47	Llama al cliente para informarle sobre faltantes y daños	Coordinadora de Banquetes y Alquileres	10 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,09%	0,17	\$ 530,00	\$ 0,45	NAV
48	A48	Indaga sobre faltantes y daños cuando no está claro	Coordinadora de Banquetes y Alquileres	30 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,26%	0,50	\$ 530,00	\$ 1,36	NAV
49	A49	Anota las novedades de la hoja de control interno de	Coordinadora de Banquetes y Alquileres	5 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,04%	0,08	\$ 530,00	\$ 0,23	VAC
50	A50	Envía el instructivo modificado	Coordinadora de Banquetes y Alquileres	1 minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,00008547	0,01%	0,02	\$ 530,00	\$ 0,05	VAC

Total horas 18,98 **Horas**
Tasa/hora del proceso \$ 24,67

Costo nómina por proceso \$ 468,32

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L'etiquette

Recursos logística de eventos

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R2	Agua Potable (fijo)	Personas	30	10	\$ 50,00	\$ 16,67
R4	Arriendo	Horas al mes	195	4	\$ 1.500,00	\$ 30,77
R6	Combustible (gasolina)	Galones	333	18	\$ 500,00	\$ 27,03
R7	Depreciación activos de alquiler (menaje y lencería)	Horas al mes	195	24	\$ 1.324,77	\$ 163,05
R9	Depreciación equipos de computación	Horas al mes	195	4	\$ 253,51	\$ 5,20
R10	Depreciación Muebles y Enseres	Horas al mes	195	4	\$ 42,53	\$ 0,87
R11	Depreciación vehículos	Horas al mes	195	10	\$ 1.200,39	\$ 61,56
R12	Energía Eléctrica (fijo)	Personas	30	13	\$ 150,00	\$ 65,00
R14	Seguridad	Horas al mes	195	4	\$ 48,00	\$ 0,98
R15	Seguro vehículos	Horas al mes	195	10	\$ 83,33	\$ 4,27
R16	Suministros de Oficina	Eventos y alquileres en el mes	48	1	\$ 50,00	\$ 1,04
R17	Telefonía celular y fija, e internet	Eventos y alquileres en el mes	48	0,5	\$ 800,00	\$ 8,33
						\$ 384,78
						Tasa/hora del proceso \$ 20,27

Detalle de sueldos				
Responsable	Sueldo mensual	Alimentación, uniformes e implementos de seguridad	Beneficios	Total
Coordinadora de Banquetes y Alquileres	\$ 400,00	65	\$ 65,00	\$ 530,00
Coordinador de logística de eventos	\$ 400,00	65	\$ 65,00	\$ 530,00
Encargado de bodega	\$ 380,00	65	\$ 62,50	\$ 507,50
	\$ 4.950,00	715	\$ 633,75	\$ 6.298,75
Asistente de cocina	\$ 500,00	65	\$ 77,50	\$ 642,50
Chofer/Capitán	\$ 550,00	65	\$ 83,75	\$ 698,75
Ayudantes de cocina (2)	\$ 800,00	130	\$ 115,00	\$ 1.045,00
Encargada de preparación de lencería	\$ 380,00	65	\$ 62,50	\$ 507,50
Asistente de preparación de lencería	\$ 380,00	65	\$ 62,50	\$ 507,50
Asistente de bodega	\$ 350,00	65	\$ 58,75	\$ 473,75
Guardia	\$ 350,00	65	\$ 58,75	\$ 473,75
Encargado de lencería	\$ 380,00	65	\$ 62,50	\$ 507,50
Chef	\$ 750,00	65	\$ 108,75	\$ 923,75

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette

ASIGNACIÓN PORCENTUAL																									
Có dig o	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23
R2	Agua Potable (fijo)	Eventos y alquileres en el mes	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
R4	Arriendo	Personas	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%
R6	Combustible (gasolina)	Horas al mes																							
R7	Depreciación activos de alquiler (menaje y lencería)	Galones						2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%
R9	Depreciación equipos de computación	Horas al mes	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%																		
R10	Depreciación Muebles y Enseres	Horas al mes	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%
R11	Depreciación vehículos	Horas al mes																							
R12	Energía Eléctrica (fijo)	Horas al mes	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%
R14	Seguridad	Personas	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%
R15	Seguro vehículos	Horas al mes																							
R16	Suministros de Oficina	Horas al mes	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%																		
R17	Telefonía celular y fija, e internet	Eventos y alquileres en el mes	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

ASIGNACIÓN DE COSTOS																									
Co dig o	Recursos	Costo Proceso	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23
R2	Agua Potable (fijo)	\$ 16,67	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33
R4	Arriendo	\$ 30,77	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75
R6	Combustible (gasolina)	\$ 27,03	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
R7	Depreciación activos de alquiler (menaje y lencería)	\$ 163,05	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66
R9	Depreciación equipos de computación	\$ 5,20	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
R10	Depreciación Muebles y Enseres	\$ 0,87	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
R11	Depreciación vehículos	\$ 61,56	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
R12	Energía Eléctrica (fijo)	\$ 65,00	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59
R14	Seguridad	\$ 0,98	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
R15	Seguro vehiculos	\$ 4,27	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
R16	Suministros de Oficina	\$ 1,04	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
R17	Telefonía celular y fija, e internet	\$ 8,33	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17
	TOTAL	\$ 384,78	\$ 3,57	\$ 3,57	\$ 3,57	\$ 3,57	\$ 3,57	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54

Elaborado por: Karla Alvarado
Fuente: L’etiquette

A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30	A31	A32	A33	A34	A35	A36	A37	A38	A39	A40	A41	A42	A43	A44	A45	A46	A47	A48	A49	A50	TOTAL
2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	100,00%
									2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	100,00%
50,00%								50,00%																			100,00%
			2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%			2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%	2,86%						100,00%
	11,11%	11,11%								11,11%	11,11%																100,00%
									2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	100,00%
50,00%								50,00%																			100,00%
	0,00%								2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	100,00%
									2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	2,44%	100,00%
50,00%								50,00%																			100,00%
	11,11%	11,11%								11,11%	11,11%																100,00%
2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	100,00%

A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30	A31	A32	A33	A34	A35	A36	A37	A38	A39	A40	A41	A42	A43	A44	A45	A46	A47	A48	A49	A50	TOTAL
\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 16,67	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 0,75	\$ 30,77	
\$ 13,51	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,51	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 27,03
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ -	\$ -	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ 4,66	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 163,05
\$ -	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,20
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,87	
\$ 30,78	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30,78	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 61,56
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 1,59	\$ 65,00	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,98	
\$ 2,14	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,14	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,27
\$ -	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,04
\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 8,33	
\$ 46,93	\$ 1,19	\$ 1,19	\$ 5,16	\$ 5,16	\$ 5,16	\$ 5,16	\$ 5,16	\$ 51,59	\$ 7,54	\$ 3,57	\$ 3,57	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 7,54	\$ 2,88	\$ 2,88	\$ 2,88	\$ 2,88	\$ 384,78	

Resumen costeo ABC Logística de eventos

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Revisa y analiza instructivo	\$ 0,18	\$ 3,57	\$ 3,76
A2	Elabora lista de personal de planta para el evento correspondiente	\$ 0,36	\$ 3,57	\$ 3,94
A3	Elabora Hoja de Ruta para choferes	\$ 0,36	\$ 3,57	\$ 3,94
A4	Organiza y distribuye al personal conforme a la lista de personal para el evento	\$ 0,36	\$ 3,57	\$ 3,94
A5	Realiza revisión y registro de condiciones del vehículo a ser usado y anota el kilometraje	\$ 0,24	\$ 3,57	\$ 3,82
A6	Prepara despacho de activos	\$ 0,65	\$ 7,54	\$ 8,19
A7	Prepara despacho de activos	\$ 0,61	\$ 7,54	\$ 8,15
A8	Realiza revisión previa al despacho de activos de bodega	\$ 0,23	\$ 7,54	\$ 7,77
A9	Verificación de despacho de activos	\$ 0,27	\$ 7,54	\$ 7,81
A10	Completa el pedido	\$ 0,26	\$ 7,54	\$ 7,80
A11	Coloca pedido en el camión	\$ 10,77	\$ 7,54	\$ 18,31
A12	Prepara despacho de elementos de lencería	\$ 1,08	\$ 7,54	\$ 8,62
A13	Prepara despacho de elementos de lencería	\$ 1,08	\$ 7,54	\$ 8,62
A14	Realiza revisión previa al despacho de elementos de lencería	\$ 0,27	\$ 7,54	\$ 7,81
A15	Verificación de despacho de lencería	\$ 0,27	\$ 7,54	\$ 7,81
A16	Completa el pedido	\$ 0,17	\$ 7,54	\$ 7,71
A17	Coloca pedido en el camión	\$ 10,77	\$ 7,54	\$ 18,31
A18	Prepara despacho de alimentos y utensilios de cocina	\$ 1,18	\$ 7,54	\$ 8,72
A19	Coloca pedido en el camión	\$ 8,08	\$ 7,54	\$ 15,61
A20	Realiza pedido de extras: arreglos florales, pasteles, pantallas y otros.	\$ 0,05	\$ 7,54	\$ 7,58
A21	Recibe pedido	\$ 0,45	\$ 7,54	\$ 7,99
A22	Entrega al capitán encargado del evento	\$ 0,45	\$ 7,54	\$ 7,99
A23	Despacha comida para alimentación del personal encargado del evento	\$ 0,71	\$ 7,54	\$ 8,25
A24	Transporta lo despachado para el evento y al personal encargado del evento	\$ 10,75	\$ 46,93	\$ 57,68
A25	Realiza el montaje para el evento	\$ 86,14	\$ 1,19	\$ 87,33
A26	Prepara platos	\$ 1,58	\$ 1,19	\$ 2,77
A27	Prepara y decora platos	\$ 1,79	\$ 5,16	\$ 6,94
A28	Prepara y decora platos	\$ 1,10	\$ 5,16	\$ 6,26
A29	Atiende a los comensales	\$ 215,34	\$ 5,16	\$ 220,50
A30	Supervisa la ejecución del evento y el personal	\$ 5,97	\$ 5,16	\$ 11,13
A31	Realiza el desmontaje del evento	\$ 86,14	\$ 5,16	\$ 91,30
A32	Transporta de regreso lo despachado para el evento y al personal encargado del evento	\$ 10,75	\$ 51,59	\$ 62,34
A33	Anota el kilometraje del vehículo	\$ 0,20	\$ 7,54	\$ 7,74
A34	Recibe activos despachados para el evento	\$ 0,87	\$ 3,57	\$ 4,44

A35	Verifica cantidad y estado de los activos recibidos mientras los entrega el capitán del evento/salonero encargado	\$ 1,30	\$ 3,57	\$ 4,88
A36	Anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente o personal	\$ 0,17	\$ 7,54	\$ 7,71
A37	Anota novedades de cantidad y estado de lo entregado, y responsable del daño o falta: cliente o personal	\$ 0,24	\$ 7,54	\$ 7,78
A38	Recibe elementos despachados para el evento	\$ 1,30	\$ 7,54	\$ 8,84
A39	Verifica cantidad y estado de los elementos recibidos mientras entrega el capitán/salonero encargado	\$ 1,30	\$ 7,54	\$ 8,84
A40	Anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente o personal	\$ 0,17	\$ 7,54	\$ 7,71
A41	Anota novedades de cantidad y estado de lo entregado, y responsable del daño o falta: cliente o personal	\$ 0,24	\$ 7,54	\$ 7,78
A42	Recibe elementos despachados para el evento	\$ 0,82	\$ 7,54	\$ 8,36
A43	Verifica cantidad y estado de los elementos recibidos mientras entrega el capitán/salonero encargado	\$ 0,55	\$ 7,54	\$ 8,09
A44	Anota novedades de cantidad y estado de lo recibido, y responsable del daño o falta: cliente o personal	\$ 0,22	\$ 7,54	\$ 7,76
A45	Anota novedades de cantidad y estado de lo entregado, y responsable del daño o falta: cliente o personal	\$ 0,24	\$ 7,54	\$ 7,78
A46	Entrega hoja de responsabilidad a Coordinadora de Banquetes y Alquileres	\$ 0,18	\$ 2,88	\$ 3,06
A47	Llama al cliente para informarle sobre faltantes y daños	\$ 0,45	\$ 2,88	\$ 3,33
A48	Indaga sobre faltantes y daños cuando no está claro quién es el responsable	\$ 1,36	\$ 2,88	\$ 4,24
A49	Anota las novedades de la hoja de control interno de salida de lencería y la orden de bodega	\$ 0,23	\$ 2,88	\$ 3,11
A50	Envía el instructivo modificado	\$ 0,05	\$ 2,88	\$ 2,93
		COSTO PROCESO		\$ 853,09

Total horas por proceso	18,98 horas
Tasa nómina/hora del proceso	\$ 24,67
Tasa recursos/hora del proceso	\$ 20,27
Tasa total	\$ 44,94

Elaborado por: Karla Alvarado

Fuente: L'etiquette